كيف تكون

مديرا ناجحا

اسم الكتاب: كيف تكون مديرا ناجحا

إعداد : إيهاب كمال

الاشراف العام: وائل سمير

الناشر: دار الخلود للنشر والتوزيع

العنوان: 42 سوق الكتاب الجديد بالعتبة . القاهرة

الادارة : شارع جمال الدين الافغانى خلف جامع الازهر . القاهرة

التليفون: 00201063539909 - 00201281607185

البريد الاليكترونى: dar_alkholoud@yahoo.com

رقم الايداع: 2015 / 28015

الترقيم الدولى: I.S.B.N 978-977-752-026-7

دار الخلود

للنشر والتوزيع

كيف تكون مديراً ناجحاً

إيهاب كمال

دار الخلود للنشر والتوزيع

مقدمــــة

مديرون.. أم أسماك قرش؟

في كل منشأة يوجد موظفون مهملون كما يوجد رؤساء مزعجون وفي كلتا الحالتين تجد أصابع الاتهام تشير إلى الطرف الآخر فالموظف المقصر يتهم رئيسه بإحباطه فيما يشكو الرؤساء من موظفين لا يؤدون مهامهم ويضيعون أوقات العمل ويسببون المشكلات ولكن الحقيقة التي تغيب عنا هي أن بعض الموظفين يحتاجون إلى التحفيز المستمر لينتجوا وإذا كان بإمكاننا أن نقيس بعض التجارب من عالم الأسماك!! فدعونا نقرأ القصة التالية:

يحب اليابانيون الأسماك الطازجة ولكن المياه القريبة من شواطئهم ليس فيها عدد كاف من الأسماك لذا صنعت شركات صيد الأسماك سفناً كبيرة لتبحر إلى مناطق أبعد وتصطاد كمية أكبر من الأسماك إلا أن هذه السفن تحتاج إلى عدد من الأيام حتى تعود للشاطئ مما جعل الأسماك التي تصل إلى السوق وهي غير طازجة فلا تروق للمستهلك الياباني وللتغلب على هذه المشكلة زودت شركات الصيد اليابانية سفنها بمجمدات للحفاظ على الأسماك وصار الصيادون يجمدون الأسماك حتى عودتهم مما مكنهم من الذهاب إلى مناطق أبعد ولكن ذلك لم يعجب

المستهلك اليابانى الذى استطاع تمييز طعم السمك الطازج من السمك المجمد! فكرت الشركات مرة أخرى بحل سريع لإرضاء ذوق المستهلك وابتكرت طريقة جديدة بأن زودت سفنها بخزانات مياه لإبقاء الأسماك التى يتم اصطيادها حية حتى العودة وبالتالى بيعها وهى طازجة.. فكرة رائعة أليس كذلك.

ولكن الأسماك بعد فترة قصيرة من الحركة فى خزانات الماء تبدأ بالتوقف عن الحركة بسبب التعب والفتور مع أنها تبقى على قيد الحياة. المشكلة كانت فى أن المستهلك اليابانى «الصعب» استطاع تمييز طعم السمكة التى تتوقف عن الحركة ولم يجد فيها طعم السمك الطازج الذى يريده!

ترى لو كنت مسئولاً أو مستشاراً لدى إحدى شركات الصيد اليابانية فهل ستبحث عن حل جديد أم تقول دعوا المستهلك يعترض فهو سيرضخ فى النهاية؟ أم ستقود حملة إعلانية لإقناع الزبائن بجودة الأسماك التى تتوقف عن الحركة؟

فكّر اليابانيون وتوصلوا إلى حل مبتكر وفعال فقد وضعوا فى كل خزان لحفظ الأسماك الحية «سمكة قرش» صغيرة!

تقوم سمكة القرش بالتحرك والدوران فى الخزان وتتغذى على بعض الأسماك الموجودة فيه، ولكنها تبعث الحيوية فى بقية الأسماك التى تظل تتحرك إلى أن تعود السفينة إلى الشاطئ، فيصبح مذاقها طازجاً وكأنه تم اصطيادها للتو!

فى عالمنا شبه كبير بعالم الأسماك فالملل والفتور الذى

يصيب البعض منا فى عمله ويجعلنا نصف العديد من الموظفين بالمتقاعسين والكسالى سببه أنهم يفتقدون الدافع والحافز للعمل فكل منا بحاجة إلى تحديات تناسبه تكون دافعاً له على الحركة والتفكير والإبداع وهذه التحدياتهى أسماك القرش التى يحتاجها بعض الموظفين ليحقق إنجازات تفوق قدراته المعتادة مما يشعره بالإثارة والرضا ويحول العمل من وهم وواجب إلى متعة ومهمة شيقة بيد أنى أستدركوأقول للزميل أحمد السليم الذى زودنى بهذه القصة خلال تحضيره لدرجة الماجستير فى تطويرالموارد البشرية إننا لا نريد من الرؤساء والمديرين أن يكونوا أسماك قرش تفترس الموظفين المساكين بالعقوبات والتكاليف الشاقة قبل أن تعطيهم حقهم من التدريب والتطوير ولكن نريدهم أن يكونوا دافعهم إلى الإبداع والتطوير.

■ ■ ■

مدير لأول مرة

هل تحب أن تكون مديرا؟

قبل أن تقول نعم فلابد من معرفة تبعات وتحديات مهمتك الجديدة.

يمكننا أن نقول إن حياتك بعد أن تصبح مديرا لن تكون أبدا كما كانت قبل، وستواجه تحديات كثيرة لا حصر لها ونجاحك فى مواجهة هذه التحديات معناه نجاحك كمديرا!

وليس معنى صعوبة المهمة استحالتها، وفى هذه الورقات نحاول معا أن نخطو أولى الخطوات فى عالم الإدارة ولعلنا بذلك نسهم فى تقديم يد العون للمديرين الجدد ونأخذ بأيديهم نحو سلم النجاح.

أخطاء الأيام الأولى فى عالم الإدارة:

من الخطأ أن تعتقد أن الجميع سيرحبون بقدومك.

بدهيات النجاح للمدير الجديد:

١ ـ قدوة حسنة فى التزامه بمواعيده وسلوكياته.

٢ ـ يحترم سابقيه ويعرف فضلهم وسبقهم.

٣ ـ لا يستنكف عن الجلوس لمرءوسيه ومعرفة طموحاتهم

ومشاكلهم والتودد إليهم.

٤ - يفرق بين الحزم المطلوب والغلظة المذمومة.

٥ - أفضل الرؤساء هو أقلهم إصدارًا للأوامر.

من الخطأ النظر لمن يريد التقرب إليك أنهم أصحاب مطامع شخصية وأنها سيئة المرامى دائما ومن ثم تأخذ منهم موقفا عدائيا.

من الأخطاء الشائعة للمديرين الجدد إحداث تغييرات سريعة واتخاذ قرارات عاجلة فور توليهم الإدارة دون أن تكون لديهم رؤية كاملة لأوضاع المؤسسة؛فإن هذا غالبا يحمل على إهانة المدير السابق وبيان خطئه مع كونه غالبا يقابل بمقاومة من المرءوسين ومن شأنه أن يوجد فجوة كبيرة وتوجسا من المدير الجديد.

من الأخطاء الخطيرة أن تجيب على كل شىء يوجه إليك من رؤسائك أو مرءوسيك ولو كنت لا تعرفه،وأخطر منه التمادى فى التمويه وخير لك الصمت فى هذه الحالة والتريث وليس عيبا أن تقول لا أعلم.

من الخطأ إغفال دور المرءوسين فى إسداء النصيحة للمدير الجديد ومعرفة ما لديهم من أفكار بخصوص إدارتك لهم والاكتفاء بنصيحة الرؤساء.

من الخطأ إساءة معاملة أصدقائك القدامى قبل أن تكون مديرا بدعوى إثبات حيادك للآخرين، وفى المقابل لا تخصهم بأى مزية لمجرد كونهم أصدقاءك.

من الخطأ التعامل مع المرءوسين باعتبارهم أحد الممتلكات الشخصية فتقول موظفيى وإدارتى ونحو ذلك من عبارات ولو غير مقصودة.

كيف تقيم جسور الثقة مع مرءوسيك؟

إن الثقة المتبادلة بينك وبين مرءوسيك أول ركائز النجاح فى مهمتك الجديدة وعندما تغيب هذه الثقة فلا تتوقع غير الفشل الذريع والسقوط المريع لك كمدير.

مدير ناجح فى لحظة تفكير:

١ ـ ليس معنى أننى المدير أننى أذكى القوم.

٢ ـ قد يكون القرار السليم أن لا أقرر شيئًا.

٣ ـ لن أستطيع قيادة الناس بدفعهم من الخلف.. إذًا يجب أن أسير أمامهم.

٤ ـ إن اعترافى بأخطائى فضيلة.. يجرد أعدائى من أسلحتهم.. ويعطى أصدقائى سلاحًا للدفاع عنى.

٥ ـ عندما أكون سلبيًا تجاه الأفكار الخاطئة.. أكون إيجابيًا تجاه الحقيقة.

٦ ـ لن أكون دبلوماسيًا ناجحًا.. إلا إذا واجهت رئيسى بأخطائه.

٧ ـ أنا لست أهم من الموظفين.. أنا فقط أكبرهم مسئولية.

٨ ـ الصعود على أكتاف الآخرين.. معناه السقوط من أعلى.

٩ ـ مقياس النجاح الصحيح هو ما تعلمته من الفشل لا ما

حققته من نجاح.

١٠ - المستفيد الأول من وجود موظف أذكى منى هو انا لأنه منافس حقيقى يجعلنى أكثر ذكاءً.

١١ - ما هو تأثيرى فى الناس الذين أقودهم؟ وما هو تأثيرى فى الناس خارج العمل؟ هذا ماينبغى أن يشغلنى لا أننى مدير لشركة تنتج أكواب بلاستيك فحسب!!

إن إدراكك لهذه الحقيقة يحملك على الصبر على هذه المهمة الشاقة.

إن بناء الثقة بينك وبينهم يعنى أن تثق فى قدراتهم على تحقيق أهداف المؤسسة كما يعنى أن تجعلهم يثقون فى قدرتك وكفاءتك على إدارتهم وتوجيههم، وهذا يتطلب إدراك أمور هامة:

الثقة لا تبنى إلا على النجاح الفعلى كما أنها لا تبنى مرة واحدة وتحتاج إلى وقت ليس بالقصير.

غالب المرءوسين يفتقدون لوسيلة دفعهم للأمام والابتكار وعليك أنت أن تقدم لهم هذه الوسيلة.

لا تقتل ملكة الإبداع والابتكار لدى مرءوسيك بتقريعهم إذا هم أخطأوا : فأنت بذلك تعلنها صراحة: ممنوع أى أفكار جديدة وليكن هدفك التوجيه والتعليم.

تجنب التعنيف على الملأ ما أمكن فإن كنت لابد فاعلا فاتبع الأسلوب النبوى الكريم: «ما بال أقوام يفعلون كذا وكذا» ولا تصرح بأسماء من تنتقد.

الإكثار من مدح أقوام بعينهم وإهمال آخرين ربما يسبب إحباطا وسلبية لهؤلاء المهملين، وربما سبب نوعا من المشاحنة بين المرءوسين.

استقيموا ولن تحصوا

هذا العنوان جزء من حديث نبوى كريم وهو يحمل بين طياته توجيها عظيما يدفع المرء لمحاولة بلوغ الكمال،وفى الوقت نفسه يبين له أن الكمال غاية لاتدرك ومن ثم فلا ينبغى أن يقعد أو ييأس،وكذلك تلفت النظر إلى إدراك هذه الحقيقة فى تعاملنا مع الآخرين وألا نطلب منهم تحقيق هذا الكمال المعجز الذى يؤدى بالمرء إلى القعود كلية، ومن طلب عملا بلا أخطاء فإنما يطلب محالا وحتما لن يكون هناك عمل بغير نسبة خطأ،وإنتاج مائة وحدة بعشرة أخطاء خير وأفضل من إنتاج ثلاثين ليس فيها خطأ واحد.

إن إدراك المدير الجديد لهذه الحقيقة أمر ضرورى جدا على طريق النجاح فبعض المديرين الجدد يغالون فى طلب الكمال وهم يعلمون أنه بعيد المنال. والمديرون الذين يطلبون من مرءوسيهم ذلك إنما يعملون ضد أهدافهم؛ إذ قد يؤدى الحرص على تجنب الأخطاء إلى الإبطاء فى العمل وخفض الإنتاج ، كما أن هذا النهج قد يؤدى إلى استياء المرءوسين وجعلهم يعتقدون أن مديرهم شخص لا يمكن إرضاؤه.

على المدير أن يدرك جيدا أن جودة الإنتاج تتحقق عندما يقرر المرؤوسين بأنفسهم ذلك، ودوره هو حثهم على اتخاذ هذا القرار ومساعدتهم فى تنفيذه!!

بين الإحجام والإقدام:

هناك بعض الناس بطبعه متردد ويعجز عن اتخاذ قرار بنفسه وهؤلاء لا يصلحون للإدارة،غير أن ذلك لا يعنى أن المدير عليه أن يأخذ قراراته كلها من غير تروٍ وإلا لم يصلح للإدارة!!

أسباب تردد البعض فى اتخاذ القرار

عدم التأكد من كفاية المعلومات المتاحة:

إذا كان المدير يظن أنه لا يصح أن يتخذ قرارا قبل أن يكون لديه ١٠٠٪ من المعلومات المطلوبة فهو واهم لسبب بسيط جدا وهو أنه فى حالة ظنه توافر هذه النسبة لديه سيكتشف بعدها أنه كانت هناك معلومات غائبة عنه ومن ثم فهذ النسبة المطلوبة غير صحيحة وهى من عوائق اتخاذ القرارات، وفى المقابل لايعنى ذلك اتخاذ قرار فى أمر ما لايعلم عنه شيئا،وخير الأمور أواسطها فلا تتردد فى اتخاذ قرارك عندما يتوفر لديك قدر معقول من المعلومات.

الخوف من الوقوع فى الأخطاء:

إذا أردت ألا تخطئ أبدا فى عمل ما أو قرار ما فليس هناك سوى سبيل واحد لتحقيق ذلك وهو ألا تعمل أى شىء أو تأخذ أى قرار!!

وبعبارة أخرى: أقل الناس خطأ هم أقلهم عملا.

ونحن لانقصد بذلك فتح الباب على مصراعيه لتبرير الأخطاء وإنما الشاهد أن الخطأ لاينبغى أن يعيق العمل واتخاذ القرارات، كما أن الإحجام عن اتخاذ القرارات أسوأ بكثير من

الوقوع فى بعض الأخطاء وهى ستقل بطبيعة الحال مع الخبرة والتجربة والممارسة مع الأخذ بالضوابط الأخرى.

الكيان الواحد:

من أعظم دعائم نجاح المدير أن يجعل نفسه ومرءوسيه كيانا واحدا وأن يجعلهم يشعرون أنهم هم أصحاب العمل ومديروه نحن وهم:

١ ـ لا أعرف كيف أصدروا هم هذه الأوامر.

٢ ـ هم بالتأكيد لا يفهمون ما نؤديه نحن فى موقع العمل.

٣ ـ ليتهم يدركون هم شعورنا نحن نحو هذا القرار، ولا أعرف ماذا نستطيع نحن أن نفعل حياله.

بالطبع دون الإخلال والخلط بين المهام والواجبات.

وعندما تظهر عبارات نحن وهم فى مؤسسة مشيرة إلى فئتين فهذا علامة تصدع فى البناء بين الكليات والجزئيات:

على المدير أن يدرك أنه لم يعد موظفا مطلوب منه أداء عملية معينة فحسب، بل إنه مسئول عن جميع العمليات بالإدارة. ومن ثم فيلزمه تغيير أسلوب عمله من الاهتمام بالتفاصيل الدقيقة والجزئية،وليس معنى ذلك عدم الاهتمام بالتفصيلات التى تكون أحيانًا مطلوبة لاستكمال الصورة،والتوازن مطلوب بين الأمرين، والاهتمام ببعض أشجار الغابة لايعنى إضاعة فرصة رؤيتها كلها!

أبجديات التعامل مع العاملين معك

إن إدراك المدير لأهمية علاقته مع مرءوسيه وأن تأثيرها على مستقبله ومهمته أكثر من علاقاته برؤسائه من شأنه حقائق مفيدة.

لا يمكن حمل جميع العاملين على القيام بمهام واحدة أو التفكير بنفس الطريقة والمهم اختيار الرجل المناسب للمهمة المناسبة.

العدالة فى توزيع المهام لاتعنى بالضرورة المساواة فى توزيع الأعمال.

لا يعنى كونك المدير أنك معصوم من الأخطاء فلا تدفع مرءوسيك لإثبات ذلك.

ليس معنى أنك المدير أن تكون أن أنت المتكلم فقط فى كل حوار!

من مهارات المدير الناجح قدرته على الاستماع الجيد.

من أكبر أخطاء المدير أن يوهم العاملين معه أن كل شىء مهم وعاجل لأن محصلة ذلك أنه لاشىء مهم أو عاجل!

من الخطأ أن يظن المدير أنه مسئول عن حلول جميع مشاكل العاملين معه وأعظم منه خطأ أن يظن أنه غير مسئول عن حل أى منها!!

إذا كنت تعتقد أنك من أولئك الذين تسيرهم الأحداث فخل عنك مهمة المدير لغيرك.

لايوجد عمل محبب للنفس على الإطلاق وفى المقابل لايخلو عمل من جوانب إيجابية فيه.

أن يغير من نظرته واهتمامه بهذه العلاقة وتنميتها ولكن

قليلين فقط من المديرين من يدركون ذلك ومن ثم يسقطون من دائرة اهتماماتهم سبل بناء هذا العلاقة وآلية توجيهها.

مشكلات ما بعد الأيام الأولى

لن تظل دوما فى أيامك الحالمة الأولى ولن يستمر تدليلك من قبل رؤسائك فما لهذا أتوا بك لهذه المهمة.

وأول مهامك أو مشاكلك الأولى فى عالم الإدارة الحقيقى هو تغيير سلوك بعض مرءوسيك وتكييفهم وإعادة تأهيلهم، والوقوف على مشاكلهم الشخصية، وإجراء الحوار معهم، وغير ذلك من مهام منصبك الجديد.

- وحتما ستواجه أنواعًا من السلوك التى لا ترضى عنها؛ فلا تظن أنه بإمكانك إجراء تغيير جذرى فى سلوك الناس؛ لأن التغييرات فى الشخصية الأساسية كما يقول علماء النفس لا تتحقق إلا بتعرض الشخص لتجارب مؤلمة أو بإجراء جراحة فى المخ! وبغض النظر عن صحة هذا القول أو عدمه فإنه يظهر مدى الصعوبة فى تغيير شخصية الإنسان.

- قد يكون من الأفضل التعامل مع مرءوسيك على حالهم دون تغيير ولو كان ذلك لايروق لك مادامو محققين للمطلوب منهم وهذا بالطبع إذا لم تكن هذه السلوكيات والطبائع يرفضها الدين،أو كانت تؤثر سلبا على الآخرين وليكن دورك مع هذه النوعية هو توجيهها للمجال الذى يتناسب مع إمكاناتها وقدراتها الذهنية والنفسية.

فن التعامل مع مشاكل العاملين

أولا: لا تعتقد أن لديك القدرة على إيجاد الحلول لجميع مشاكل الأفراد، والمطلوب منك التعامل مع المشكلات التى تدخل فى دائرة مسئولياتك الإدارية، وتوجيه غيرها إلى الهيئات أو الإدارات المعنية بهذه الأمور الاجتماعية.

- الحوار يتيح فرصًا ما فريدة لحل العديد من المشكلات ولكن لا تجعل هذا الحوار من طرف واحد، بل اجعله على طريقة خذ وهات، وكن مستمعًا جيدًا لكل صاحب شكوى، وتذكر أن نظرك إلى محدثك يعنى اهتمامك بما يقول و لكن احذر أن تضيع فى ذلك الوقت الواجب تكريسه للعمل.

- إذا أردت أن يعرف المرءوس أن عمله دون المستوى المطلوب فمن الخطأ أن تتبسط معه فى الكلام بطريقة لا توصل إليه هذه الرسالة، وعليك أن تدير الحوار بطريقة تجعله يقترب بنفسه من غرض المقابلة.

- كون بعض المشكلات قد لا يحتاج إلى أى تصرف، لا يعنى أن تنتهج سياسة دعه يعمل دعه يمر.

- هناك مشكلات ذات طبيعة خاصة كالموظف الكفء فى عمله، ولكنه يتأخر عن موعد العمل فليس معنى كفاءته التهاون معه فى أمر من شأنه إفساد العمل كله ولكنه رفق مشوب بالحزم.

- إذا اضطررت إلى اتخاذ قرار مؤلم بفصل أحد الموظفين بعد استنفاد جميع وسائل إصلاحه، فليكن هذا القرار حاسمًا

وفى سرية، حتى لا يعلم به زملاؤه،واحرص على ألا تفقد علاقتك معه أو على الأقل احرص على شعرة معاوية فى تعاملك معه، ويجب أن تساعده فى الحصول على جميع حقوقه التى يكفلها نظام المؤسسة، وتساعده فى الحصول على عمل آخر يتناسب مع قدراته إذا استطعت إلى ذلك سبيلاً.

ـ قد يفقد المدير دفة التوجيه تماما إذا كان متطرف الانفعال والمشاعر،وعندما يعجز عن إدارة عواطفه، وينفعل لأتفه الأسباب، فسيفقد تعاطف العاملين معه وثقتهم فى نفس الوقت وسيتوجسون منه خيفة فى رضاه وغضبه.

ـ إن أول وأنجع أسباب النجاح فى حل مشاكل الإدارة والعاملين هو الاحتفاظ بهدوء أعصابك فى أصعب الظروف حتى يمكنك التفكير السليم، و لا يعنى هذا أن تكون مجردًا من العواطف الإنسانية.

نصائح وتوجيهات هامة

تنمية المهارة أمر حتمى:

فلا يعنى كونك مديرا أن تنقطع عن تطوير نفسك وتنمية مهاراتك :فقيمة كل امرئ مايحسنه ويتقنه،والمدرس الذى لاينمى نفسه فى مادته لا يأمن أن يأتى اليوم الذى يسبقه فيه التلاميذ الجدد الذين تطورت مناهجهم واستفادوا من غيره.

إياك والعجب والغرور:

فهى إحدى شراك النجاح المبكر، ويمكنك تحويل الغرور إلى نوع حميد من الثقة بالنفس، وأن تعترف بأخطائك ولا تلق

خادم القوم سيدهم:

مهام المدير أو القائد هى مزيج من مسئوليات القائد والخادم. ولكن الكثيـر منا ينكرون جانب الخدمة؛ لأنه يتعارض مع ما يعتقدونه فى أنفسهم، مع أنهم بإمعان التفكير فى عملهم، سيجدون أن معظم المهام المنوطة بهم هى فى واقع الأمر خدمات لمرءوسيهم.

باللوم على مرءوسيك؛ فالخطأ أمر طبيعى يمكن أن يقع فيه كل البشر. والمكابرة والتمادى فى الخطأ أعظم من الخطأ نفسه.

لاتجعل وظيفتك الجديدة نهاية المطاف:

فى أحيان كثيرة تضيع على بعض المديرين فرص الترقى بسبب عدم وجود من يحلون محلهم. فإذا أرت أن تتفادى هذه العقبة فعليك أن تعد أحد معاونيك ليكون جاهزًا لتولى مهام منصبك عند اللزوم؛ بأن تفوض إليه بعض سلطاتك بالتدريج، وعندما يستقر اختيارك على أحد مرءوسيك يجب أن يعلم رؤسائك بذلك. وإذا أدى هذا السلوك إلى ترقية معاونيك فى إدارات أخرى فلا تحزن على ذلك؛ لأنك ستكتسب شهرة أنك مدير معلم، وربما تزيد فرصتك فى الترقى.

- إذا لم يكن لديك مساعد جاهز، يمكنك تفويض بعض مهامك إلى أكثر من مرءوس حتى لا يترقى أحدهم من وراء ظهرك إلى أن تستقر على الأصلح منهم. بيد أن هذا الأسلوب قد لا يخلو من سلبيات على باقى المرءوسين، ولهذا يجب أن تعطيهم الأمل فى إمكانية الترقى فى إدارات أخرى خارج إدارتك،

وكن صادقًا فى ذلك، وعامل الجميع على قدم المساواة والعدل.

- لا تكن كالذين يعتقدون بأن المؤسسة لا يمكنها الاستغناء عنهم، وهم بسبب هذا الوهم قد يضحون بإجازاتهم. ومثل هؤلاء هم أول ضحايا هذا الفهم الخاطئ لمفهوم الإدارة ولا يصلحون لها.

- اعتن بمظهرك وأحسن اختيار ملابسك من غير إسراف أو مخيلة، وإذا أردت أن تكون ناجحًا فزيك يجب أن يبدو كذلك.

- وقد يكون رؤسائك راضين عنك كل الرضى لدرجة أنهم لا يودون الاستغناء عنك ولا يفكرون فى ترشيحك لترقية فى أماكن أخرى خارج نطاق سلطاتهم، فيجب أن تستكشف ذلك فى وقت مبكر وتعد له بالطريقة السابق ذكرها قبل أن يفوت الأوان.

إدارة الوقت:

لاتتصور أنك تصلح مدير مؤسسة إن لم تستطع إدارة وقتك أولا،ولعل أفضل طريقة لتنظيم وقتك بوسيلة عملية هى أن تعد مذكرة بالأعمال المفروض عليك إنجازها كل يوم وتضعها أمامك. وأشر على ما يتم إنجازه منها، وما يتبقى منها بدون إنجاز يرحل إلى مذكرة اليوم التالى. على أن يتم ترتيب الأعمال وفقًا لأهميتها وأولويتها. ولو تطلب عملك أن تأخذ بعض أوراقك معك إلى المنزل وبصفة خاصة الأعمال التى تتطلب الهدوء فى التفكير ككتابة التقارير والأبحاث. فلامانع على ألا يكون ذلك سبيل جعل المنزل والمكتب سواء.

كيف تكتب إلى الآخرين؟

أفضل طريقة للكتابة للآخرين هى أن تستحضر صورة ذهنية لمن تود الكتابة له، وتكاتبه كأنك تخاطبه. وافعل ذلك أيضًا مع مرءوسيك. وإذا كنت تكتب لرئيس لا تحبه استحضر صورة ذهنية لأحد أصدقائك واكتب له ما تود كتابته لهذا الرئيس. ووقع على خطابك باسمك الأول لإشعاره بالود. ويجب الحفاظ على قواعد النحو والصرف والهجاء، وإذا كنت لا تجيدها حاول أن تتعلمها، ولا تعتمد فى ذلك على مساعد أو سكرتير، لأن ذلك من شأنه أن يفوت عليك فرصة تعلم هذه المهارة الهامة.

تعلم أدب الرد على الكالمات الهاتفية:

يغفل كثير من الناس أدب الرد على المكالمات الهاتفية،وهو أدب هام يتأكد عندما يكون هو أول سبيل لك للتعرف على الآخرين فطريقة كلامك فى اتصالاتك الهاتفية تكشف عن شخصيتك،والانطباع لأول مكالمة ربما يبقى مدة طويلة ويكون صورة لصاحبها ربما لاتغيرها الأيام،كما أن إشعار من تكلمه باهتمامك به فضلا عن كونه أدبا مهما فهو أيضا سبيل كسب الود والاحترام.

أحسن الإنصات للآخرين:

من مهارات المدير الناجح قدرته على الاستماع الجيد؛ لأن الله قد جعل لكل منا أذنين وفمًا واحدًا، وهو يتطلب أن يكون وقت الاستماع ضعف الوقت المكرس للكلام. وأنت حين تستمع تتعلم

شيئًا جديدًا، ولكن حين تتكلم لا تتعلم.

وإذا أردت أن تكون محدثًا بارعًا عليك أن تكون مستمعًا جيدًا. وتذكر أن نظرك إلى محدثك يعنى اهتمامك بما يقول.

لا تكن عباسا:

يخطئ الكثيرون من الناس عندما يخلطون بين الجدية وتقطيب الجبين والعبوس فى وجه الآخرين، والابتسامة العريضة لاتعنى غياب الحزم وضياع الجدية والدعابة المنضبطة الموزونة من غير ابتذال طريق سهل لتملك القلوب، كما أن العبوس هو أقصر طريق لتنفير الناس منك ومن إدارتك لهم.

■ ■ ■

المدير الناجح.. مزاياه وصفاته

كشف استطلاع أجراه مركز (غالوب) الأمريكى أن المديرين السيئين هم السبب الرئيس فى ترك الموظفين والعمال الجيدين للعمل، وأن الموظف عندما يترك وظيفته فإن هدفه ترك المدير وليس الشركة. وأكدت الدراسات أن الموظفين يبقون فى وظائفهم لأسباب عديدة غير المال.. فالشعور بأن عملهم يحظى بالتقدير، وبأنهم يساهمون فى إنجاز مهمة الشركة أو المؤسسة، وأن لديهم أصدقاء فى مكان العمل، ومدير جيد يديرهم فعلاً. فإذا كنت صاحب عمل ولاحظت أن الموظفين الممتازين يتركون الشركة فعليك أن تبحث عن السبب فى الإدارة. فإذا كان المدير هو ذلك الحالم الذى أنشأ الشركة فإنه قد يكون المشكلة.. فنفس الطاقة والاندفاع الذى أوصل الشركة إلى ما وصلت إليه تخلق فى الواقع نوعاً من القلق فى صفوف العاملين الذين سيجدون صعوبة كبيرة فى تحديد الاتجاه الذى تقودهم إليه أفكار المدير وربما يكون الحل فى هذه الحالة تكليف شخص آخر بتولى الإدارة. والموظفون الموهوبون يحتاجون فى الحقيقة لمدير عظيم، وبقاء هذه المواهب فى الشركة مرهون بعلاقتهم مع المدير، وأصحاب العمل الذين يخسرون كفاءات مهمة عليهم إعادة النظر فى ثقافة موقع العمل. لقد حدد الاستطلاع الذى أجراه معهد (غالوب) العوامل التى تجعل موقع العمل جذاباً وهى:

- الشعور بأن الموظف أو العامل يعرف ما هو متوقع منه. توفير المواد والمعدات المناسبة لأداء الوظيفة. إتاحة الفرصة للموظف أو العامل لتقديم أفضل ما عنده. الشعور بأن هناك من يهتم به وبآرائه. وبما أن المدير المباشر يؤثر إلى حد كبير فى توفير هذه المعطيات فإن القاعدة هى أن المدير الجيد يحافظ على الأفراد الجيدين.

إن المدير الناجح هو مدرب يجد الوسائل والطرق المناسبة لمساعدة مرؤوسيه على المساهمة ويطور قدراتهم بشكل مستمر. والمدير الجيد يعرف كيف يحفز أفراده. وهو لا يعرضهم للفشل بوضعهم فى المكان الخطأ أو تكليفهم بالأعمال التى لا تثير اهتمامهم. فإذا كنت مديراً ولديك أفراد ممتازون فإنهم قد يجدون على الأرجح عروض عمل فى أماكن أخرى.. وإذا كنت تشعرهم بقيمتهم وتثمن قدراتهم فإنهم يشعرون بأنهم مهمون عندك وسيفكرون مرتين قبل أن يتركوا العمل لديك.

والشركات التى تنجح فى المحافظة على عمالها لديها مديرون يحققون بيئة عمل ديناميكية تفيد الموظفين وتؤدى إلى ازدهار العمل. وعندما يشعر المدير أفراده بقيمتهم بالاستماع إلى أفكارهم وتشجيع تعاونهم، فإنهم سيفضلون البقاء حتى إذا جاءهم عرض عمل آخر.. والمحافظة على العمالة الجيدة هى مفتاح الإنتاجية والربح.

■ ■ ■

المدير بين النجاح والفشل

يعرف بعض الأخصائيين الإدارة بأنها تعنى أولئك الذين عليهم مسؤولية التنظيم أو التخطيط أو الإشراف أو الرقابة فى القسم الذى يشرفون عليه أو تلك الفئة التى تملك حق إصدار القرارات إلى من هم تحت إشرافهم. بينما يرى آخرون الإدارة من خلال وظائفها أنها عملية تنسيق وتوفيق بين العناصر البشرية وغير البشرية لتحقيق أهداف موضوعة مسبقاً. إذاً فهناك عنصران مهمان هما العنصر البشرى وغير البشرى.

فالعنصر البشرى يحتاج إلى عناية فائقة. فالإنسان ليس مثل الآلة فهو كائن ذو مشاعر وأحاسيس فهو يتأثر بما حوله. ومتى وجد الإنسان الرعاية والاهتمام أعطى كل ما لديه وبذل كل طاقته فى سبيل تحقيق أهداف المنشأة.

وكلما شعر بالظلم والتجاهل وعدم الاهتمام تقاعس عن أداء عمله الخاص به وبذلك يهدم خطط المنشأة التى عمل بها. فبعض المديرين - هداهم الله - يعطون ورقة الدوام اليومى «دفتر الحضور والانصراف» اهتماماً شديداً ويؤكدون أهميته. مع أن الجميع يعرف أهميته - دون الالتفات إلى تطوير الجوانب الأخرى مثل زيادة قدرات موظفيهم وتدريبهم. وحل مشاكلهم والتعامل الجيد مع كل واحد منهم، والمساواة بينهم ليجد منهم الاحترام وكامل

الولاء لمنشآتهم، وبذلك فإنه لن يجد حرجاً فى تكليف أى منهم بعمل إضافى للمنشأة يساهم فى تحقيق أهداف المنشأة المرسومة لها. ويجب ألا يهمل المشورة الجيدة الصادرة عن واحد منهم.

وبذلك يكون المدير الناجح هو الذى يساهم بفعالية بأخذ جميع الأسباب المؤدية إلى تحقيق الأهداف العامة للمنشأة.

أما النوعية السيئة من المديرين فيهتمون ببعض الجوانب ويهملون بعضها الآخر، فيهملون أو قد لايجيدون التعامل الحسن مع العنصر البشرى، فيتعاملون مع موظفيهم كالآلات، ويتعاملون معهم من خلال دفتر الحضور والانصراف ما يولد فى نفوس موظفيهم الحنق والغبن.

وهؤلاء المديرون يتميزون بالتكبر والغرور ويخضعون الإدارة لرغباتهم ومزاجهم الخاص متناسين حقيقة أنفسهم سابقاً. فالإدارة التى بهذا الشكل تفتقد إلى روح فريق العمل الواحد بسبب تسلط المدير العقيم وعدم معرفته لأفضل أساليب التعامل مع الموظفين.

فلو أن المدير قام بنصح وإرشاد أى موظف يتأخر أو يغيب لأى سبب فإنه لن يتأخر فى المرة القادمة، قال تعالى: (ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتى هى أحسن). فالنصح والإرشاد فى بعض الأحيان يأتيان بنتائج أفضل من الحسم وخطابات لفت النظر.

ولإصلاح مثل هذه الإدارة يجب رفع كفاءة العاملين لزيادة

الإنتاجية والتعامل الجيد مع الموظفين بالعدل والمساواة دون تمييز أحد على أحد، وتوفير المشورة الفنية المتخصصة. وأخيراً على الإدارة العليا المسؤولة عن ترشيح هؤلاء المديرين أن يراعوا الله أولاً ثم يراعوا كفاءة المديرين ويعملون على تقويم أدائهم بصفة مستمرة، ومن ثم إصلاح منسوبيهم، وبذلك يمكن الوصول إلى أفضل حل بالنسبة لصلاح الإدارة

■ ■ ■

القيادة والإدارة.. هل بينهما فرق؟

عندما تسير السفينة فى نهر هادئ فإنه من السهل على قائدها أن يكون فعالاً حتى فى ظل الاختلافات الفردية بين الطاقم والركاب. ولكن عندما تخرج السفينة إلى محيط مضطرب الأمواج تتقاذفها الرياح من كل جانب، فتهيج الدنيا، وتتسابق السفن، ويتطاحن الطاقم بالركاب، وتبدأ المياه فى غزو السفينة من خلال الثقوب الجديدة، ويفكر بعضهم فى ترك السفينة، ويكتئب الآخرون. فإننا نحتاج إلى قيادة أكثر مما نحتاج إلى إدارة للقيام بالمهام الجديدة. هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن القوانين والقرارات واللوائح لا تكفى فى إحداث التغيير. فالمنظمات (بطيئة فى التغيير) ومطلوب لها قادة لهم رؤية لحشد الطاقات وتوجيهها نحو مستقبل أفضل. فما هو الفرق بين الإدارة والقيادة؟ الإدارة تتمثل فى ثلاث توجهات أو مسارات أساسية هى: - التخطيط ووضع الموازنات:

- مثل وضع برامج زمنية لتنفيذ التزامات محددة واتخاذ اللازم نحو التنفيذ.

- التنظيم وتهيئة القوى البشرية: مثل تصميم الوظائف وتوصيف القوى البشرية التى تلائم تلك الوظائف وتسكين الأفراد وتفويض السلطات.

ـ الرقابة وحل المشكلات:

متابعة الأنشطة والتعرف على الانحرافات عن الخطط الموضوعة واتخاذ الحلول المناسبة. هذه العملية الإدارية تحدث نظاماً ويصبح من الممكن التنبؤ بما سيحدث فى المنظمة، وهذه العمليات تساعد على ضبط العمل بالنسبة للوقت المحدد وفى ضوء الميزانية.

أما القيادة فهى:

ـ **تحديد الاتجاه:** الرؤية الاستراتيجية.

ـ **تعبئة أعضاء المنظمة:** وأصحاب المصالح المختلفة خلف الرؤية والاستراتيجيات.

ـ **تحفيز الموظفين وتشجيعهم:** من أجل تحقيق الرؤية بصرف النظر عن المعوقات.

إن العملية الإدارية تحدث تغييرات جوهرية فى المنظمة، إنها تساعدها على مواءمة متطلبات البيئة.

ـ وفى النهاية يتحقق الهدف الأسمى لكل منظمة من خلال المعادلة التالية:

«جاذبية شخصية + قيادة إلهامية + استثارة عقلية + اهتمام فردى»

= «دافع أقوى وأداء إيجابى».

■ ■ ■

أسرار المدير الناجح

نذكرها تباعا بدون التفصيل فى خصوصياتها:

١ ـ تحمل المسؤولية عن الأعمال أو الفشل.

٢ ـ الرغبة فى اتقان العمل وتحسينه.

٣ ـ اعتبار العمل متعة يتمتع بها لا ثقلاً على كاهله.

٤ ـ القدرة على التنفيذ فى الوقت المناسب.

٥ ـ العمل تحت ضغط الوقت.

٦ ـ قوة الارادة على التنفيذ بعد الفهم والقناعة.

٧ ـ الثقة بالناس والعمل على أساس تحقيق النجاح.

٨ ـ اتقان وسائل تقوية الذاكرة.

٩ ـ القوة البدنية والصحة العامة.

١٠ ـ الوضوح فى الرأى، بأن يكون صاحب رأى فى الأمور.

١١ ـ الطموح.

١٢ ـ المرونة مع الثبات فى السير نحو الهدف.

١٣ ـ التوسط بين الإفراط والتفريط.

١٤ ـ الأفق الواسع. والنظرة الشاملة.

١٥ ـ التزام الشخصية وعدم الترجرج.

١٦ ـ الصبر والنفس الطويل.

١٧ ـ ضبط النفس والتحكم فى الأعصاب فى المواقف الحرجة، خصوصا المثيرة منها.

١٨ ـ الهدوء أمام الأزمات، مع الاندفاع الداخلى الشديد لحلها، بأن يكون مندفعاً لحل المشكلة، وكما قال بعضهم فى المثل: يجب أن يكون كالبط ظاهره هادئ، لكنه يضرب رجله فى الماء بسرعة.

١٩ ـ الواقعية والنظرة الشمولية، لمواجهة نسبية الأمور فى عالم الإدارة.

٢٠ ـ الإنضباط واحترام الوقت مبتدءاً بنفسه وملتزما بتطبيقه على الآخرين، بالقدر الممكن.

٢١ ـ احترام القوانين والأنظمة وتطبيقها على شخصه وعلى غيره، فإن المدير الذى لا يطبق القوانين على نفسه، يعتبر مديراً فاشلاً، فإنه مهما كان ناجحاً فى أعماله، فإن مهابته من القلوب ساقطة، وذلك يسرى فى غيره أيضاً شاء أم أبى.

٢٢ ـ احترام القوانين والأنظمة والتخطيط بروحها، وليس بحرفيتها.

٢٣ ـ التفكير الدائم بالمستقبل والحاضر، لا أن يترك المستقبل للحاضر أو الحاضر للمستقبل.

٢٤ ـ الحزم، وعدم التردد فى اتخاذ القرار.

٢٥ ـ الاستقرار على الرأى والقرار، بعد التأنى فى الوصول إليه.

٢٦ ـ الإصرار على تنفيذه بعد ذلك.

٢٧ ـ سرعة تمكن الانسحاب عن القرار، إن ظهر خطؤه.

٢٨ ـ الثقافة العامة والسعي لزيادتها باستمرار.

٢٩ ـ المعرفة المتخصصة والمسلكية والسعي لتجديدها، حسب التصاعد في الثقافات.

٣٠ ـ الرغبة الملحة في الإطلاع على الحياة العامة والخاصة.

٣١ ـ التكيف مع الواقع لتحقيق الهدف بالإمكانات المتوفرة أو المتاحة.

٣٢ ـ الممارسة والتجارب والخبرة.

٣٣ ـ القدرة على استخلاص الدروس والعبر من التجارب الفاشلة أو الناجحة، سواء بالنسبة إلى مؤسساته أو سائر المؤسسات.

٣٤ ـ الكفاءة في الدمج بين النظرية والتطبيق، للحصول على أعلى مردود عملي.

٣٥ ـ التصدي لمواجهة الصعوبات، وعدم الهروب منها.

٣٦ ـ التصرف اتجاه المواقف الطارئة بسرعة ومرونة، حسب ما يتطلبه الموقف.

٣٧ ـ القدرة على تلخيص المناقشات والمواقف.

٣٨ ـ القدرة على عرض الرأي، والإقناع بقوة الحجة والمنطق.

٣٩ ـ القدرة على النقد الذاتي، وعدم التحاشي عن توجيه

النقد إليه، وإنما ينظر إلى النقد بموضوعية.

٤٠ ـ الإرتياح لظهور الحق له، إذا كان على خطأ، سواء كان النقد من جهة داخلية أو جهة خارجية أو جهة نفسية.

٤١ ـ أن يكون فعالاً محرضاً، وذا تأثير فى الآخرين.

٤٢ ـ تثبيت التوجيهات الشفهية، خطياً بالقدر اللازم.

٤٣ ـ عدم التراجع عن التوجيهات الشفهية إذا لزم عنها مسؤولية.

٤٤ ـ الصدق فى إنجاز الوعود، والسعى لتحقيقها بكل إمكاناته.

٤٥ ـ الأمل وعدم الإستسلام لليأس أو القنوط، خصوصاً إذا كان موضع القنوط الإحباط.

٤٦ ـ التفاؤل والتطلع للمستقبل.

٤٧ ـ السعى الدائب لاكتساب العادات والصفات الجيدة، والتطبع عليها.

٤٨ ـ العناية المتوازنة والمستمرة بالمجالات الرئيسية للإدارة.

٤٩ ـ الإنصاف بينه وبين سائر الناس، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو الجماهير المرتبطة به.

٥٠ ـ التنبؤ للمستقبل والإهتمام به والتطلع الدائم لمعرفة المستقبل، من الأسباب الموصلة إليه عادة.

٥١ ـ القدرة على تحديد الأهداف الأساسية بعيدة المدى.

٥٢ ـ شمولية النظرة والمعالجة، فإن النظرة الجانبية

كالمعالجة الجنبية تسبب الخبال.

٥٣ ـ السعى لتنفيذ الأهداف ضمن أولويات متوازنة.

٥٤ ـ التعرّف على البيئة المحيطة والتكيف معها.

٥٥ ـ جمع الإمكانات لتنفيذ الأهداف.

٥٦ ـ الإقتصاد فى الإمكانات وترشيد استخدامها.

٥٧ ـ التعرّف على برمجة الأعمال الخاصة به، أو بالمنشأة ككل.

٥٨ ـ الروح التنظيمية والترتيب، فإن الإنسان إذا ربىّ نفسه على التنظيم والترتيب تطبع بهذه الروح، حتى تأتى منه الأشياء تلقائياً.

٥٩ ـ حسن توزيع العمل على المرؤوسين، حسب قدراتهم، والسعى للتعرف على هذه القدرات وتطويرها.

٦٠ ـ الموضوعية فى إختيار العناصر لإشغال الوظائف، لا بنحو المحاباة أو الأهواء أو المحسوبية والمنسوبية، وما أشبه.

٦١ ـ تبسيط وتحديث نظام الإتصالات وأدواته.

٦٢ ـ التنسيق بين نشاطات الأقسام المختلفة.

٦٣ ـ تأمين التنسيق والتزامن بين أعمال الجهات، أو العناصر المشاركة بالتنفيذ.

٦٤ ـ القدرة على التنسيق والتعاون مع الجهات الأعلى، والموازية، والجهات الأدنى.

٦٥ ـ جعل فعالية وحدته منسجمة مع الوحدات الأخرى، كجزء من

كل متماسك.

٦٦ ـ حسن استخدام الوقت وتوزيعه، مع عدم التضييق الموجب لعدم الرضا.

٦٧ ـ أن تكون قراراته واضحة ومتأنية، بعيدة عن المزاجية والأهواء والميول.

٦٨ ـ الإهتمام بالتدريب المستمر لشخصه ولمرؤوسيه، أفراداً وجماعات، حتى يكون دوماً مدرباً ومتدرباً.

٦٩ ـ تشجيع البحث العلمي والتطلع إلى الأمور المعاصرة محلياً وعالمياً.

٧٠ ـ السعي لتحليل تجارب الآخرين الفاشلة أو الناجحة، والاستفادة منها.

٧١ ـ أن يكون قادراً على ترتيب السلطة، ومتابعة تحقيق الأهداف الرئيسية.

٧٢ ـ قلة الدخول في التفاصيل كلما ارتفع المستوى، لأنه إذا دخل في التفاصيل، فاته المستوى الأرفع الذي هو مقصوده.

٧٣ ـ تشجيع العمل الجماعي، على نحو الإستشارية (الديمقراطية).

٧٤ ـ خلق روح التنافس بين المجموعات العاملة تحت يده أو الذين هم معه، وأحياناً يتمكن من خلق مثل هذه الروح في المراتب العليا أيضاً.

٧٥ ـ تشجيع المبادرات الفردية والجماعية والإبتكارات.

٧٦ ـ إفساح المجال لظهور المرؤوسين الأكفاء، حتى يتمكنوا من

التقدم إلى الأمام.

٧٧ ـ القدرة على إصدار القرار فى الوقت المناسب.

٧٨ ـ القدرة على اتخاذ القرار المفهوم للمنفذين.

٧٩ ـ القدرة على تأمين الإمكانات الواقعية، لتنفيذ قراراته.

٨٠ ـ أن يكون مصراً على تنفيذ الأهداف والواجبات والقرارات التى يريدها.

٨١ ـ القدرة على توجيه ومساعدة مرؤوسيه فى تذليل الصعوبات والتعاون معهم.

٨٢ ـ الموضوعية فى استخدام وتوزيع الحوافز المادية والمعنوية.

٨٣ ـ تقوية نظام الإحصاء وترتيب المعلومات، حتى تكون ملكة عادية بالنسبة إليه وبالنسبة إلى من يتمكن من التأثير عليه.

٨٤ ـ التعود على تنظيم دورى عن لأعماله وأعمال وحدته.

٨٥ـ حب العمل الميدانى والقرب من مواقع التنفيذ.

٨٦ ـ متابعة سير تنفيذ توجيهاته وقراراته بحزم واستمرار.

٨٧ ـ القدرة على معرفة أسباب الخطأ ومعالجتها.

٨٨ ـ المحافظة على أسرار الوحدة السارية فى روح المنشأة.

٨٩ ـ المحافظة على موجودات المنشأة.

٩٠ ـ السعى الدائب لتطوير التعليمات وأساليب العمل وتبسيطها.

٩١ ـ السعى لتحديث أدوات الإدارة باستمرار، سواء كانت

الأدوات باشتراء أو باستئجار.

٩٢ ـ العمل على تكوين وتقوية الفئة الإحتياطية من الإداريين والإختصاصيين، على ما المعنا إليه سابقاً، حيث يحتاج العمل إلى الاحتياطي.

٩٣ ـ الإحتفاظ بإمكانات إحتياطية، لمواجهة الظروف الطارئة.

٩٤ ـ العمل على جاهزية إداراته. لاستمرار عملها بوتيرة مناسبة فى الحالات العادية أو الطارئة.

٩٥ ـ ممارسة الوظائف العامة للإدارة بشكل متكامل ومتوازن.

٩٦ ـ التغيير المناسب للإدارات أو الأشخاص أو الآلات، إذا اقتضت الظروف ذلك.

٩٧ ـ الحرص على الاحترام المتبادل مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء والجماهير. إذا كان محل إحتياجهم منطلقاً من احترام الذات واتقان العمل الشخصى.

٩٨ ـ عدم المس والتشهير بمن سبق، وبمن هو فى الحال رئيس أو مرؤوس أو زميل له، وكذلك جماهير المتعاملين معه.

٩٩ ـ الاهتمام بالروح المعنوية للمرؤوسين وأوضاعهم المادية.

١٠٠ ـ التعامل مع العاملين كبشر، وليس كأشياء، على ما سبق الإلماع إلى مثل ذلك.

١٠١ ـ الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية نحوهم وبتقاليدهم وبأعرافهم.

١٠٢ ـ البساطة.

١٠٣ ـ عدم ارباك المرؤوسين. وعدم تكثير الأوامر عليهم وانتقادهم.

١٠٤ ـ السعي لرفع كفاءاتهم باستمرار، وإظهار مواهبهم ومبادراتهم.

١٠٥ ـ السعي لخلق إحتياطي من العناصر الكفوءة، حتى يكونوا رؤساء ومن يرى الأقسام ومن أشبه ـ وهذا غير ما تقدم من الإحتياطي ـ.

١٠٦ ـ نسبة النجاح إلى الناجح، لا أنه يجعل النجاح من حصته، كما أنه إذا كان النقد وارداً على نفسه يبيّن ذلك من دون أن ينسبه إلى غيره.

١٠٧ ـ التكلم باحترام ويقول عن نفسه نحن ولا يقول أنا.

١٠٨ ـ المشورة والروح الإستشارية فى المناقشات.

١٠٩ ـ الحزم فى تحمل مسؤولية القرار وتنفيذه.

١١٠ ـ تشجيع العمل الاجتماعي، والتعاون بين العناصر.

١١١ ـ الاعتماد على العناصر الكفوءة، وإيجاد التنافس الشريف بين العناصر.

١١٢ ـ حسن التعامل مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والجمهور.

١١٣ ـ تمرين النفس، حتى تكون قادرة على السيطرة وفرض الإنضباط.

١١٤ ـ احترام سلطات وصلاحيات المرؤوسين، وعدم تجاوز رؤساء التسلسل.

١١٥ ـ الثقة بالنفس.

١١٦ ـ الثقة بالآخرين مع حسن الرقابة وحسن الظن، بما لا يكون موجباً للخبال.

١١٧ ـ حسم الخلافات بالسرعة الممكنة، وبالعدالة والإنصاف والإحسان.

١١٨ ـ إلقاء روح الوئام والأخوة بين العناصر.

١١٩ ـ أن يكون هو المقدم فى كل أمر يأمر به المرؤوسين، فإن الرئيس أسوة، فإذا رأوا انه يعمل بما يقول، عملوا هم أيضاً، وإلا كسلوا وكذلك، فى النواهى.

١٢٠ ـ مساعدة المرؤوسين فى تنفيذ واجباتهم، وتوضيح طريقة التنفيذن وإرشادهم إلى أفضل الطرق.

١٢١ ـ مساعدة المرؤوسين والزملاء، بل والرؤساء أيضاً على تصحيح الأخطاء وتجاوز الصعوبات.

١٢٢ ـ الاهتمام بأن يكون قدوة حسنة بالنسبة لا إلى المرؤوسين فحسب، بل وحتى الزملاء وحتى الرؤساء. فإن الإنسان الحسن السيرة، يكون قدوة لمن فوقه أيضاً.

١٢٣ ـ المصارحة بدون التجريح، وإنما مع المداراة.

١٢٤ ـ إيجاد الثقة المتبادلة بينه، وبين الجوانب الأخرى.

١٢٥ ـ لزوم الوصول إلى المحبوبية لدى المرؤوسين والرؤساء والزملاء.

١٢٦ ـ الابتعاد عن الشعبية الرخيصة.

١٢٧ ـ توفر الجرأة الأدبية، تجاه الرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

١٢٨ ـ حسن الاستماع إلى كلام الآخرين لأن الاستماع الحسن، من أسباب استقطاب المتكلم حول نفسه.

١٢٩ ـ الاهتمام بفهم وجهات نظر الآخرين، وإن كانت مخالفة لآرائه، وعدم الغرور فى جعل رأيه فوق آرائهم.

١٣٠ ـ لا يرفع صوته على الآخرين، ولا يصرخ خلال المناقشة مع المرؤوسين، ولا يحدث الضوضاء والجلبة.

١٣١ ـ الإستفادة من تجارب الذين سبقوه وخبراتهم، بدون الغرور وتصوّر أنهم ما كانوا يفهمون، وأنه هو الذى يفهم، كما يتفق ذلك فى كثير من المغرورين والجهلاء.

١٣٢ ـ الشعور بالانتماء والولاء للمنشأة، وتنميته لدى مرؤوسيه.

١٣٣ ـ الدعاية الواقعية للمنشأة، وشرح أوضاعها بموضوعية.

١٣٤ ـ الجدية فى موضع الجد، والدماثة فى موضع الدماثة، وفى المثل (لا تكون قاسياً فتكسر، ولا ليناً فتعصر).

١٣٥ ـ تأييد المرؤوسين على ممارسة الصلاحيات، وتحمل المسؤوليات ويجعل الرجوع إليه فى حالات استثنائية فقط.

١٣٦ ـ الحزم فى تطبيق مبدأ الثواب والعقاب فى المرؤوسين، بدون المحاباة ونحو ذلك مما يوجب قلة الهيبة والعنف.

١٣٧ ـ تبسيط إجراءات التعامل مع الجمهور، وقد ذكرنا شرحاً حول التبسيط فى بعض مسائل هذا الكتاب.

١٣٨ ـ إيجاد الجو المناسب لتعامل المواطنين مع المنشأة، وإبعاد النظرة الفوقية بالنسبة إليهم.

١٣٩ ـ تتحمّل صدور القرارات والإجراءات على الجمهور معنوياً ومادياً.

١٤٠ ـ تصحيح الأخطاء، كلما انكشف له الخطأ، والسير بالمنشأة إلى الأفضل، كلما حدث ذلك.

١٤١ ـ احترام النفس.

١٤٢ ـ الالتزام.

١٤٣ ـ حب العمل فى المنشأة التى يرأسها.

١٤٤ ـ الذكاء وسرعة البديهة، فإن الإنسان قابل بأن ينمى فى نفسه أمثال هذه الصفات، ولو بقدر ما تتحمله ظرفيته.

١٤٥ ـ الإخلاص.

١٤٦ ـ التواضع مع الاعتزاز بالنفس، والبعد عن الغرور أو التعالى.

١٤٧ ـ الموضوعية، بأن لا يكون ذاتياً أو انفعاليا مزاجياً.

١٤٨ ـ الصدق مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والجماهير.

١٤٩ ـ الصراحة والابتعاد عن الوشاية.

١٥٠ ـ النزاهة.

١٥١ ـ قوة الاحتمال والصبر والمثابرة والاستقامة.

١٥٢ ـ النشاط والقوة البدنية والتريّض باعتدال، ويمكن تحصيل ذلك بواسطة الرياضات الخفيفة ونحوها.

١٥٣ ـ طيبة القلب وكرم النفس.

١٥٤ ـ اعتبار الوظيفة مسؤولية أكثر من كونها وجاهة ومعاشاً.

١٥٥ ـ اعتبار المصلحة العامة كأنها مصلحة خاصة، وتقديم مصلحتهم على مصلحته الذاتية.

١٥٦ ـ القدرة على الفصل بين المصلحتين، حتى لا يتصوّر أن مصلحته مصلحة العامة أو بالعكس.

■ ■ ■

٧ سمات للقيادى الناجح

هل قدرات القيادة تولد مع الشخص أم يكتسبها بالممارسة؟ وهل نستطيع تعلم مهارات القيادات الناجحة؟ نشرة (ماندرجر انتلجنس ريبورت) الأمرى كية ذكرت أن هناك ٧ أعمال يقوم بها القادة الناجحون بغض النظر عن المؤسسة أو القضية التى يتزعمونها وهى:

- إعطاء الآخرين شعوراً بأهميتهم: فإذا كانت أهدافك وقراراتك ذات صفة شخصية فإن أتباعك سيفقدون حماسهم بسرعة، ركز على قدراتهم ومساهماتهم وليس على مساهماتك وقدراتك.

- ضع تصوراً: فمن يتبعونك يحتاجون لفكرة واضحة فى الاتجاه الذى تقودهم إليه ولابد أن يفهموا سبب أهمية الهدف الذى تسعى إليه.

- عامل أتباعك بالطريقة التى تحب أن يعاملوك بها، فهذه قاعدة ذهبية فى أى مجال عمل.

- اعترف بالأخطاء، فإذا شك الآخرون فى أنك تتستر على أخطائك فإنهم سيفعلون الشىء نفسه وستفقد معلومات مهمة لاتخاذ القرار.

- لا تنتقد الآخرين إلا على انفراد. فالثناء العلنى يشجع

الآخرين على التجديد لكن الانتقاد العلني لا يؤدي إلا للحرج والعزلة.

- كن قريباً من العمل. إذ إن حضورك أمام أعضاء المؤسسة أمر في غاية الأهمية. تحدث للناس وقم بزيارتهم في مكاتبهم ومواقع عملهم، اسألهم ولاحظ كيف يسير العمل. إن هذه التجربة ستوسع مداركك، وتتيح فرصاً لتحفيز مرؤوسيك.

- نظم مسابقات تحفيز وتشجيع لمكافأة المتميزين وشاركهم الفرحة بنجاحهم.

■ ■ ■

دروس من مدير ناجح

مقتطفات من كتاب التحول لكارلوس غصن المدير العام التنفيذى لشركة (رينو ونيسان).

هاجر جدى إلى البرازيل أوائل القرن العشرين وكان عمره ١٣ عاما.

أمى وأبى كانا مارونيين تقيين. ولا تزال أمى محافظة جدا. وعشنا فى بيئة دينية تقليدية لكننا لم نكن متعصبين. نحن منفتحون جدا على الإسلام والديانات الأخرى. دينك هو جزء أساسى من هويتك. ولطالما كان لدى وعى دينى لم أعتبر ذلك قيدا وإنما طريقة للعيش.

أصبح تعلم اللغات بسرعة إحدى هواياتى.

كان هناك رابط ضئيل بين عالم الأعمال الحقيقية وما تم تعليمه فى الجامعات وحين بدأت فى عملى المهنى لم أصادف شيئا مما تعلمته. تخرجت من كلية البوليتكنيك ثم كلية المناجم. وحين بدأت فى شركة ميشلين للإطارات توجب على تعلم كل شىء من الصفر.

كانت ميشلين أكبر موظف فى المنطقة فحين يكبر أولاد عمال ميشلين يحصلون على وظائف فى ميشلين. وترافق الشركة موظفيها من المهد إلى اللحد.

فى فرنسا تتحدد قيمتك وفقا لشهاداتك:

كانت طريقة ميشلين فعالة جدا فى تلطيف الانتقال من الحياة الطالبية إلى عالم الأعمال كما أن عملية التدريب تعرف الموظفين الجدد على تقدير الشخصية المتميزة فى شركة ميشلين، وكان يطلب منا أن نحل مشاكل حقيقية تواجه الشركة.

فرانسوا ميشلين الموجود على رأس ميشلين وهو الجيل الثالث من العائلة المؤسسة، لم يتعلم فعل مافعله فى كتب الإدارة، فانفتاحه لإعطاء المديرين الشباب مسؤولية كبيرة وعدم مبالاته بأصولهم والانتباه الذى كان يوليه للحقائق وليس للنظريات هى مزايا أساسية فى شخصيته، وهو متواضع ولبق جدا. ترأس الشركة لأكثر من أربعين عاما وحوَّلها من شركة محلية إلى شركة متعددة الجنسيات. ويملك مَيلا قويا للتركيز على الأفراد.

تمت ترقيتى بسرعة لأصبح المسؤول عن فرق المناوبة فى المصنع.

فى بداية العام ١٩٨١ وفى السابعة والعشرين من العمر أصبحت المدير العام لمصنع ميشلين فى بوى آنفالاى. تفاجأ العمال بعودتى إليهم كمدير عام للمصنع بعد مرور عام ونصف على عملى كمسؤول عن فرق المناوبة، فرئيس المناوبة فى الرابعة والخمسين من العمر ورئيس الإنتاج كان رئيسى حين كنت المسؤول عن فرق المناوبة. فى البداية سبب هذا الأمر بعض الانزعاج ثم اعتادوا على الأمر حين أدركوا أنى موجود لجعل الأمور تسير بشكل جيد.

كان أول شيء يجب القيام به هو إنشاء فريق:

كان مكتب فرانسوا ميشلين، انعكاسا لصاحبه. بسيط جدا، شحيح وصارم وقديم الطراز قليلا، ومرتب على نحو استثنائي. هو قبل كل شيء رجل فضولي يحب التعرف إلى الآخرين وهو لا يكترث أبدا بالشهادات التي نلتها أو من أي بلد تأتي لكن يهمه مَن تكون.

في نوفمبر عام ١٩٨٣ عرضت على شركة ميشلين تولي إدارة مجموعة الأبحاث والتطوير.

يجب أن يكون المدير المالي شخصا إبداعيا:

استطعت تعلم بعض الدروس المهمة من لقاءاتي مع المديرين التنفيذيين في شركة كرايسلر. دعاني بوب لوتز لإلقاء محاضرة. وصدمت حينها بالطريقة التي ناقش فيها مشاكل كرايسلر، كان مرتاحا وصريحا وشفافا تماما، هذه الطريقة المتواضعة أثرت فيَّ بعمق.

كانت خطة رينو تخفيض التكاليف عشرين مليار فرنك فرنسي عام ١٩٩٦م.

انطوت عملية إغلاق مصنع فيلفورد على خطة لمساعدة العمال المسرَّحين. وبعد عامين على الإغلاق كان قد أخفق أقل من مائتي موظف من أصل ثلاثة آلاف ومائتين في العثور على عمل. حققت لي مسألة فيلفورد شهرة معينة وأصبح اسمي قاتل الكلفة. سبقتني هذه الشهرة إلى اليابان.

اليابانيون هم أناس لبقون جدا وحساسون لمشاعر الآخرين. لايتحدثون إليك أبدا بطريقة غير لائقة، حين لايقدرونك كثيرا يبقون صامتين، لكن حين يقدرونك يقولون لك ذلك، يشتهر اليابانيون بعدم رغبتهم أبدا فى خسارة ماء الوجه والاعتراف بأن الأمور لا تجرى على ما يرام هو شىء مخز بالنسبة لهم.

كانت ديون نيسان عام ١٩٩٩ أكثر من ٢٠ مليار دولار، وفى يناير عام ٢٠٠٤ حلت نيسان فى المرتبة الرابعة والثلاثين ضمن الشركات الأكثر احتراما فى العالم لسنة ٢٠٠٣ حسب مجلة Financial Timesوتعد هذه المجلة لوائح سنوية بأفضل خمسين رجل أعمال فى العالم استنادا إلى مقابلات مع ألف مدير تنفيذى وصانعى القرار فى ٣٠ دولة. كنت محظوظا كفاية للحلول فى المرتبة الرابعة، وفى مايو ٢٠٠٤ أطلقت المجلة ترتيبها الإجمالى لأفضل خمسمائة شركة فى العالم وحلت نيسان فى المرتبة الرابعة والثمانين، وفى حزيران عام ٢٠٠٤ نشرت مجلة Newsweek لائحة بأفضل خمسمائة شركة فى العالم وحلت نيسان فى المرتبة الثامنة والستين بينما حلت شركةBMW فى المرتبة الحادية والسبعين وهوندا فى المرتبة التاسعة والسبعين وتويوتا فى المرتبة السابعة والثمانين.

أرى أن إحدى أبرز مسؤوليات أى مدير عام تنفيذى تقوم على تحضير زعماء المستقبل لتولى أعلى المناصب فى الشركة بما فى ذلك منصبى أنا.

يتكون الزعماء فى نار التجارب.

بالفعل يستحيل تكوين شركة عالمية من دون فرض حضور فى الولايات المتحدة.

أنا اشخص أدبى بطبيعتى، لكن تعليمى تركز على الرياضيات والهندسة، قد يبدو أن هناك فرقا كبيرا بين أذواقى وتعليمى وخبرتى المهنية لكنى أراها جزءا من كل متكامل:

المرحلة الأكثر أهمية فى تطوير خطة إعادة إحياء نيسان والجانب الذى كلف أكبر قدر من الوقت والجهد هى المرحلة التحليلية، أى الإصغاء إلى الأشخاص ومراقبة الظروف على الأرض.

إن الأسباب الكامنة وراء تقهقر نيسان كانت موجودة فى قلب الشركة وليس بسبب وجود منافسة أو بسبب الأوضاع الاقتصادية.

أملك رؤية بسيطة نسبيا للإدارة: يأخذ المدير التنفيذى على عاتقه ماضى الشركة ومستقبلها أيا كانا.

أتحمل المخاطرة بكاملها وألزم نفسى بكل شىء، وأكون مسؤولا عن ماضى الشركة وحاضرها ومستقبلها.

فى كل شهر توزع إدارة نيسان تقريرا داخليا حول النتائج ويجرى استطلاع الموظفين باستمرار لمعرفة رايهم فى الإدارة وما إذا كانوا راضين عن نوعية التواصل مع الشركة وعن الشركة بشكل عام. وهذه الممارسات هى من قناعاتى العميقة.

حين تترقى إلى مستوى معين من المسؤولية ما يهم هو الفرد، ليس خبرته التقنية بقدر ماهى قدرته على الفهم والإصغاء والتحفيز والتبسيط والتعبئة، فالشهادات تساعد. ما

من شيء يمنع شخصا بدا فى مستوى منخفض فى الشركة من الامتياز والترقى عبر الصفوف.

أنا هنا لأنى أملك القدرة على جمع عدد من الأشخاص حولى وإنجاز الأمور والموهبة التى أملكها لإدارة الأشخاص كانت مفيدة لى أكثر من تعليمى الرسمى.

ما عليك فعله هو التأكد من أنك محاط بزملاء قادرين على تحليل المواضيع بعمق وتلخيصها بطريقة تجعلك تتخذ القرارات المناسبة.

لا يجدر بالمدير العام التنفيذى فى أى ظرف أن يغلق على نفسه فى برج عاجى وفى الوقت نفسه عليه تفادى الحاشية التى تشبه الطاعون.

الإدارة هى فن وليست علما، إنها ليست علما على الإطلاق.

لا يجدر بك أبدا التوقف عن الخروج إلى الميدان لأنك تكتسب الإحساس الحقيقى بالشركة.

يجدر بالمدير التنفيذى أن يكون مهندسا للوقت:

من عوامل قدرة الشركة على التنافس وجود منتج تنافسى والسيطرة على التكاليف والسيطرة على عمليات التطوير والإنتاج.

منذ خطة إعادة إحياء نيسان قمنا بزيادة عدد المهندسين لدينا عدة آلاف.

فى العام ١٩٩٩ كانت نيسان تحتضر، وفى عام ٢٠٠٣ أصبحت أحد أكثر صانعى السيارات ربحا فى العالم.

يعتبر السوق الأمريكى الأكثر تحقيقا للربح فى العالم لأن خليط المنتج هو الأغنى والحجم هائل لكن هناك ثقافة واحدة وحملة واحدة لسوق من ستة عشر مليون سيارة.

صحيح أن مستويات الرواتب والأجور فى اليابان لاتزال مرتفعة لكن فيما يتعلق بنوعية الإنتاج والالتزام بجدول المواعيد والبنية التحتية وأنظمة النقل وخبرتها فى التصدير تبقى اليابان قوة يشهد لها.

يتفاجأ الأشخاص بسرعة التقدم الذى أحرزناه لأننا لم نحققه بإعلانات حادة أو تصريحات كبيرة، إنما أنجزنا عملنا بطريقة متأنية جدا ومنهجية ولكن من دون تقديم أى تنازلات، ونحن نتحرك بسرعة كبيرة أى أننا خفضنا الوقت بين لحظة التعرف إلى المشكلة ولحظة حلها.

قال عنى أحد المديرين التنفيذيين فى اليابان: لا شك فى أنه ليس يابانيا لكنه ليس برازيليا ولا فرنسيا ولو كانت شخصيته متأثرة بقوة جنسيته لما وصل إلى هنا.

نيسان هى اختصار للكلمات اليابانية NIHON SANGYO التى تعنى حرفيا الصناعة اليابانية.

أصيبت زوجتى بصدمة ثقافية حين وصلت إلى اليابان. فعلى سبيل المثال اكتشفت أن سعر البطيخة الواحدة خمسين دولارا بينما تستطيع شراء شاحنة من البطيخ فى البرازيل بهذا المبلغ.

بعد ظهر الرابع عشر من حزيران عام ٢٠٠٢ كان فريق كرة

القدم اليابانى يلعب مباراة مهمة للتأهل إلى المرحلة نصف النهائية فى كأس العالم، وكنت قد أعطيت التعليمات للسماح للموظفين الذين يرغبون فى أن يشاهدوا المباريات خلال ساعات العمل. قبل نهاية المباراة بعشر دقائق سجل أحد اللاعبين هدفا وأهّل فريقه. دخل مساعدى إلى مكتبى وقال لى إن موظفينا الذين كانوا متحلقين حول شاشة تلفزيون عملاقة فى قاعة الاجتماعات فى الطابق الخامس يرغبون فى حضورى. وحين وصلت إلى قاعة الاجتماعات كانت الإثارة فى أعلى درجاتها، انفجر ثلاثمائة موظف فى نيسان بالتصفيق وانزلقت إلى الصف الأمامى لمشاهدة الدقائق الأخيرة من المباراة.

■ ■ ■

المـدراء
كيف يبدون فى أعين المرؤوسين

يظل النجاح فى أى مدرسة أو شركة مرهون بإدارتها ويقرن لقب المدير بكل عمل ليضفى عليه سمة النجاح أو الفشل. وفى أدبيات الإدارة إن صح التعبير، نجد أن العلاقة بين المدير والموظفين اكتسبت عبر الزمن أدباً خاصاً يحتوى على قدر كبير من الإثارة والندرة.. لدرجة أصبح فيها شخص المدير محوراً أساسياً لأى حديث ذو شجون!.

ولا شك أن القاعدة فى النجاح هى أن كل عمل ناجح وراءه مدير ناجح وكل مدير ناجح وراءه طاقم ناجح، وهكذا فهى مسألة يسند فيها النجاح لتكون النتيجة النهائية لتكاتف الجهود إبداع إدارى.

وفى التحقيق التالى نستطلع ونستقصى معاً مقومات النجاح والفشل فى الإدارة عبر حديثنا عن السيد المدير.

المدراء.. مذاهب

فالمدير غالباً هو الشخص الأكثر خبرة فى العمل، صاحب سلطة القرار فى الشركة أو المؤسسة، هو أيضاً صاحب أعلى راتب، له أفضل المميزات التى لا يستطيع الموظف العادى

الحصول عليها، وذلك مقابل إشرافه على سير العمل داخل مؤسسته وتطويره، مما يجعله موضع حسد وأحياناً سخرية الكثير من مرءوسيه، الذى يرى البعض منهم أنهم يعملون أكثر منه ويحصلون على أقل منه، والبعض الآخر يرى أنه أفضل من المدير ولو لا الحظ العاثر لكان فى ذلك الموقع المميز البرّاق.

والمدراء أشكال وأنواع مختلفة فمنهم المتسلط، المراوغ، والمُحبط ثمة فرق.

لكن بالطبع هنالك مدراء مريحون يعملون على توفير جو عمل مريح لمرءوسيهم لإيمانهم بأنك إذا عملت على راحة الموظف فإنه سوف ينتج ويعطى أفضل ما عنده وسوف يكون ولاءه لعمله داخل المؤسسة، وهم غالبا أناس طيبون لا تسعدهم تعاسة موظنيهم فيعملون على حل مشاكل الموظفين وعلى راحتهم، وهنالك أيضاً مدراء عكس النوع الأول يسببون المشاكل ولا يحلونها، فصاروا كابوسا مزعجا لمرءوسيهم، فأى نوع من المديرين أنت أو أى نوع منهم مديرك.

الجمل بما حمل

موظف جديد بإحدى الشركات يقول: مديرى الحالى رجل كبير السن طيب القلب طالما أنك تؤدى عملك على أكمل وجه فهو لا يسألك، أما مديرى السابق يتعامل معنا كأننا أدوات من أدوات المكتب كالكمبيوتر والتلفون ويتوقع منك أن تحضر له لبن العصفور فى التو واللحظة إذا طلبه منك، وهو يعتقد أن كل الموظفين على وجه الأرض مراوغون مخادعون لا يعملون بضمير

لذلك يجد متعة منقطعة النظير فى معاقبة الموظف، وشعاره دائما اشغل الموظف بالعمل الدائم حتى يقع مغشياً عليه، لذلك تركت له الشركة، ولم أكن الأول أو الأخير الذى يترك العمل بسببه فكل الذين يعملون معه لفترة يتركون له الجمل بما حمل.

أمره محير

أما (موظف أخر) فيقول أن مديره محير، لأنك لا تعلم متى سينفجر! إنه يثور فجأة ويخمد فجأة ليتحول إلى حمل وديع ويتراجع عن كل قراراته التى أصدرها ساعة ثورته، والويل لك إن لم تنفذ قراراته حين ثورته، والويل لك أيضا بعد أن يهدأ إن وجدك نفذت قراراته التعسفية بحجة أنك من المفترض أن تكون قد عرفت طبعه فيجب ألا تنفذ ما كان يقول ساعة غضبه.

ذو الحاجة مضام

ويذكر (اخر) أن مديره شخصيــة عسكرية فهو يعلق على لبسك ونظافة مكتبك ودقة مواعيدك وإن ارتكبت أبسط الأخطاء يعتقد بأنك أفسدت نظام الكون ويجب أن تعقد لك محاكمة عسكرية وتعاقب بأشد أنواع العقاب لتكون عبرة لمن يعتبر من الموظفين. والغريب جداً أنه لا يفقه شيئا فى العمل وإن فهم فهو متعب وإن لم يفهم فهو متسلط، دائم الغضب لا يحب أحداً، يفرح الموظفون لمرضه ويوم غيابه هو يوم عيد تتفرج فيه الأسارير وتهل البشائر على الشركة، لذلك لا يعمل تحت إدارته إلا ذو حاجة مضام أغلقت فى وجهه كل الأبواب، فلم يجد غيره يعمل تحت إدارته.

أعرف مديرك

ولكى تنجح فى عملك فعليك، معرفة نفسية المديرين وكيفية التعامل مع كل نوعية منهم وهم كثر:

المحبط:

هو شخص متسلط لا يثق فى كفاءة مرءوسيه ولا يتخيل أن هناك أى إمكانيــة لتطورهم فــهم ضّـيــقــو الأفق فى نظره، متمارضون، كسالى، كثيرو الغياب لأسباب غير مقنعة دائماً فى نظره، هذا النوع من المديرين ليس لديه أى رغبة فى التعـرف على موظفيه فهو لديه فكرة مسبقة عنهم، لا يهمه سوى إنجاز العمل دون مراعاة لظروف مرءوسيه ويعامل الموظف على أنه آلة يجب أن تعمل طوال الوقت، ويشغله بمهام ليست لها علاقة بالعمل، عادة ما يكتب تقارير ظالمة عنه، وجوده يشيع جواً من السخط وعدم الرضا والأمان والاستقرار فى محيط العمل ويثير التذمر بين المرءوسين وهو أسوأ أنواع المديرين فلا تسمع منه كلمة شكر أو تشجيع، ولا تجد منه مساعدة أو مكافأة، لا تنفع معــه أى محـاولة لكسب وده، وإن كان هذا النوع هو صــاحب مؤسسة نفسها فعلى الموظفين السلام.

المراوغ:

أما الثانى فهو يمنيك بوعود وردية لا تُنجز أبداً، فإن طلبت علاوة أو مكافأة فإنك لن تقبض منه سوى الوعود، وسيدخلك فى متاهات لن تخرج منها، وأعذاره التى هى عبارة عن مسكنات جاهزة دائماً منها أن الميزانية لا تسمح حالياً ولكن فى القريب

العاجل ـ الذى لن يأتى أبداً ـ أو قد يوحى لك بأن طلبك قد يؤثر على الميزانية العامة للبلد فعليك الانتظار حتى تجاز من مجلس الوزراء ـ لكى لا توصف بعدم الوطنية ـ فهذا النوع لبق، حلو الحديث، كثير الوعود وربما بالصبر والملاحقة قد تظفر منه بشىء ولو أقل القليل.

الوصى:

يعتبر نفسه فى مقام والدك ـ غالباً ما يكون كبير السن ـ فهو يعرف مصلحتك أكثر منك وهو ليس سيئ النية إنما هو ناصحك الأمين الذى يرى ما لا تراه، فهو يتعامل معك كأنك قاصر غير راشد، فإذا طلب أحد المسئولين نقلك إلى موقع أو منصب آخر فهو يرفض نيابة عنك لأنه يعتقد أن موقعك الحالى هو الأفضل لك، فالتعامل مع هذا النوع يكون بأن تشبع رغبته الأبوية وأن تطلب نصيحته وتتظاهر بأن المؤسسة دائماً فى حاجة لخبرة أمثاله، حتى تكسب ثقته، فإن أثبت له بأنك غير قاصر. فثق بأنك لن تجد منه أى عون فأنت لست قاصرا إذا فأنت لست بحاجة إليه.

الثائر:

نوع لا يصنف ليس سيّئاً ولا جيداً فهو وسط، يثور لأبسط الأسباب لأنه منظم ولا يقبل بالأخطاء لكنه قابل للإقناع فى كثير من الأحوال خاصة بعد زوال أسباب ثورته فإذا صادفته رائق المزاج يناقشك ويستمع إليك ويتقبل وجهة نظرك ويرجع عن

قراراته المتسرعة التى اتخذها فى لحظة انفعاله، فإن قبلت بعيبه تصبح العلاقة بينكما نموذجية.

الموضوعى:

هو أفضل أنواع المديرين وهو نوع منقرض أو نادر ـ بأحسن الفروض، لأنه يؤمن بالديمقراطية فى العمل أو الإدارة، ويتصف بالمرونة والموضوعية ويحب الموظف المجتهد والمبتكر، ويرغب فى التجديد الدائم فى أساليب العمل لمصلحة المؤسسة، ملم بأساليب وأهداف العمل واحتياجات الموظف، يعمل على حل مشاكل الموظف التى تعوق العمل، ويحاول إيجاد الحلول المناسبة لمشاكل مؤسسته بأقل جهد وتكلفة.

التفاعلى:

وبين الدراسات بأن هنالك العديد من أنماط القيادة فهناك المدير ذو السلوك الموجه (ديكتاتورية الإدارة) وهى علاقة أحاديّة الاتجاه حيث يصدر المدير الأمر وعلى المرءوسين التنفيد، وهنالك المدير ذو الطابع التفاعلى

(درجات من ديمقراطية الإدارة) وهى علاقة ثنائية الاتجاه حيث يناقش المدير القرارات مع المرءوسين قبل إصدارها ويستمع إلى أفكارهم وتوقعاتهم ويقوم بالمساعدة والدعم بعد أخذ القرار. ويعتمد نجاح إحدى الطريقتين على طبيعة المرءوسين من حيث درجة النضوج والتعليم والقدرة على قبول الاختلاف والتحمس للعلم واستعدادهم لتحمل المسئولية.

المدير الناجح:

أن من أهم عوامل نجاح المدير عمله على تحسين ظروف العمل وتطبيق مبدأ الأجر المتكافئ ووضع المرءوسين فى الوظيفة المناسبة التى تتناسب مع قدراته وتطوير أعضاء المؤسسة باستمرار وكذلك يعتمد نجاح المدير على قدراته على اتخاذ القرار الصحيح فى وقت الأزمات والشدة وبذلك يشعر العاملون بالأمان فى ظل إدارته، ويقاس نجاح المدير بتحقيقه أهداف أكبر من المتوقع خلال فترة زمنية قصيرة، ولا بد من توفر بعض الصفات فى شخصية المدير ليكون ناجحاً مثل الإصرار والصبر والقدرة على تحمل الضغوط والتعامل مع الضغوط والاتزان والقدرة على إدارة الصراع، وقد يكون المدير أقل كفاءة مهنية من بعض المرءوسين ولكن نجاحه يعتمد على استيعابه لذلك، ومحاولة الاستفادة من تلك الخبرات وأخذ آرائهم بطريقة تدفع العمل إلى الأمام ولا تعوق التطور وتوجيه هذه الخبرات لصالح العمل وليس للتنافس معهم على مركز القيادة، كذلك فإن اختيار المدير عمل هام جداً وكل إدارة عليها التدقيق فى الاختيار للوصول إلى أفضل العناصر وأن تتأكد أن هذا الاختيار سيلقى القبول أو على أدنى تقدير درجة من القبول لدى المرءوسين. ثم يبدأ دور المدير بعد ذلك بإقناع المرءوسين بقدراته وكفاءته بإدارة العمل.

المدير الفاشل:

أن من أخطر عوامل الفشل عدم قدرة المدير على إقناع مرءوسيه بقدراته وإحساس المرءوس بأنه أكثر خبرة و كفاءة من

مديره بحيث تتكون لدى المرءوس القناعة بأن قرارات المدير غير ناجحة وتتكون لديه رغبة داخلية لإثبات فشل المدير وتحطيمه فينخفض الدافع للنجاح ويقل الإنتاج خاصة إذا كان المدير يحاول رسم صورة زائفة لذاته (الثقة الزائدة عن الحد) مع عدم وجوده ما يبرر هذه الثقة كعدم إلمامه بأصول العمل وقوانين الإدارة التى يقودها وعدم تكافؤ الأجور مما يؤدى إلى تفاقم الصراعات بين أعضاء فريق العمل. وعلينا أيضاً أن نضع فى اعتبارنا شخصية المدير فمثلاً وجود سمات اندفاعية أو عاطفية أو اعتمادية أو تجنبية عادة ما تعوق المدير وتقلل من درجة نجاحه فالشخص الذى يتجنب المقابلات ولا يحب الاجتماعات فلن يتمتع بنجاح إدارى مهما كانت قدراته الفنية أو المهنية.

إذا فالمدير يشبه قائد الأوركسترا فهو لن يستطيع أن ينجح دون مشاركة أعضاء الفرقة (العازفين) مشاركة إيجابية فعالة وعليه أن يوظف كل عضو فى مكانه المناسب تماماً وبالتعاون والمشاركة والتناغم تنجح سيمفونية العمل.

■ ■ ■

المدير الناجح
هل يكون صديقاً للموظف؟!

ثمة مديرون لا تربطهم أية علاقة بفريق العمل سوى الأمر والنهى ولا يعرفون عن موظفيهم أية معلومات.. السبب فى مشكلات كثير من الموظفين هو عدم وجود من يستمع لهم ويساندهم فى أثناء مشكلاتهم ويعاملهم على أنهم بشر ويشعرهم بأنهم أعضاء فى الشركة وليسوا مجرد أدوات إنتاج فحسب. «جيمس.ك. فان فليت» ضابط مخابرات أمريكى، ومن المعلوم أن جهاز المخابرات يعرف كيف يتعامل مع المعلومة وكيف يديرها بشكل صحيح ويستنتج منها ما يريد. هذا الضابط ترك مجال العمل السرى فى المخابرات وأراد أن يظهر فى النور لعامة الناس. وخرج من هذا السلك بخبراته ومعلوماته وأصبح يؤلف الكتب، وأخذت الشركات تتهافت عليه للإفادة من تلك الخبرات. وفى أثناء تأليفه سمع أن هناك نسبة ٨٠٪ من عمال إحدى الشركات فى (ميسورى) رفضوا التعامل مع الاتحادات العالمية والنقابية وتمثيلهم ضد الشركة، وفوجئ الجميع بهذا الخبر لأنهم يسمعون كل يوم عن عمال فى شركات أخرى يتصارعون مع الشركات التى يعملون فيها بتأييد من النقابات. وهذه الصراعات لا حصر لها ولا عدد. ولما سمع «فان» هذا الخبر لم ينتظر طويلاً بل ذهب إلى مقر هذه الشركة وقابل عدداً من عمال هذه

الشركة وطرح عليهم السؤال الآتى: لماذا رفضتم تمثيل الاتحادات العمالية لكم؟ فأجابه أحد العمال بأن: السبب بسيط جداً وهو أن الشركة تعاملنا كبشر ويستمعون إلينا ويبذلون قصارى جهدهم فى حل مشاكلنا. وعاد بالسؤال نفسه إلى عامل آخر وكانت إجابته: بأننا إذا اشتكينا فإننا نجد من يستمع لنا ويهتم بأمورنا ويساعدنا على حل تلك المشكلات ويشعروننا بأننا أعضاء فى الشركة ولسنا مجرد أدوات إنتاج. وكانت إجابات الجميع متشابهة فى المضمون، وعرف الباحث فيليت فيما بعد أن هذه الشركة أعدت لعمالها نظاماً لاستقبال شكاواهم ويتعاملون معها بجدية ويقومون بحلها. ولا ينظرون إلى موقع الموظف أو مركزه فى الشركة فالجميع يلقون المعاملة نفسها. لذا فالمدير الناجح لا يتوهم هذه الطريقة ستفتح عليه سيلاً يومياً من مشكلات الموظفين. ومن البديهى أن مشكلات بعض الموظفين غير مرتبطة بالعمل ومع ذلك فإن حل المدير مشكلة هذا الموظف بغض النظر عما إذا كانت تتعلق بالعمل أو لا تتعلق به فإن هذا الموظف سيتغير بدلاً من موظف مشحون بالغضب إلى موظف مشحون بالطاقة والحيوية. فيدفع عجلة سير العمل إلى الأمام بعدما وجد من يسانده ويؤازره فى حل مشكلته.

وهذا هو ما يسعى إليه المدير. وهناك عدة نقاط يجب على المدير أن يقوم بها ويضعها فى حسبانه:

أولاً: يعلم بأن هذا الموظف البسيط فى إمكاناته المعرفية لديه حاسة يعرف بها إذا كنت تصغى إليه وتستمع وهل أنت

مستبه لحديثه أم لا؟

ثانياً: عليك بالتعرف على مفتاح شخصية موظفيك.

إن هناك بعض الموظفين تثيرهم بعض القرارات ويبدى هذا الموظف غضبه فيجب عليك معرفة طبيعته وفهمك له، وتكون قادراً على التعامل معه؛ وهناك آخرون يتضايقون من أمر ما فخذ ذلك بعين الاعتبار وضعه أمامك فى أثناء تقويم العمل.

فيا عزيزى المدير: اعرف معلومات كثيرة عن جميع فريق عملك وما هى الأشياء التى تضايقهم وما هى الأشياء التى تسرهم وتسعدهم وما هو الشىء الذى يرفع من معنوياتهم ويشد من عزائمهم للنهوض بسير عجلة الإنتاجية. وهذا ما تنشده.
ثالثاً: ارتبط إنسانياً بموظفيك.

يقول أوليفر هوليمز ـ وكان يعمل قاضياً لمدة ربع قرن فى المحكمة الدستورية العليا بوزارة العدل الأمريكية:

«إن أفضل أسلوب من أجل تنمية علاقة وصداقة مع من تحب هو أن تستمع لهم بإنصات وبفهم دون مقاطعتهم».

إنه لفرق كبير بين من تعمل معهم وراتبهم هو الذى يربطهم بك وبمن تعمل مع فريق عمل يعمل كأنه من أصحاب الشركة ويهمه زيادة الإنتاج ويقلقه نقصانه. ولا ينتاب المدير بأن عليه فقط ترشيد الإنفاق وزيادة الإنتاج وليس من اختصاصه حل مشاكل الموظفين، وهناك من يحل لهم مشاكلهم ولا يوجد لديه وقت فيعلم المدير بأن هذا الوقت لن يضيع هباءً ولن يضيع سدى.

وبعد الاستماع الجيد لمشكلة الموظف بغض النظر عما إذا كانت تتعلق بالعمل أو لا يجب الصبر على الموظف حتى يخرج ما فى صدره؛ لأن هذه المشكلة هى التى تسيطر عليه الآن وتأخذ بكل عقله وتفكيره. فإذا وجد حلاً لها أصبح عقله وتفكيره فى العمل.

وقد يأتى هذا الموظف وهو ملىء بشحنات من الغضب ومن خلال معرفتك لمفتاح شخصيته وتحليلك لمعلوماتك السابقة عنه فلابد أن تخرج هذه الشحنات إلى طاقات عمل وتخرجه مسروراً وممتلئاً بالرضا.

يقول (روى فلدمان) - وهو يعمل بشركة أمريكان موتورز كمسؤول تنفيذى للعلاقات الداخلية:

«قد يأتينى موظف غاضباً إلى مكتبى فأقابله مقابلة حسنة ولا أعبأ بموقع هذا الموظف. فقد يكون موظفاً بسيطاً ولكنى أعامله كمن له أسهم فى الشركة أو كأنه رئيس مجلس الإدارة وأجلسه فى مجلس وثير قبل أن أجلس أنا وأطلب له كوباً من العصير، وبعد ذلك أطلب منه أن يحكى لى ما بداخله دونما أدنى مقاطعة منى حتى يخرج جميع ما بداخله. وأهم شىء فى نظرى هو أن يجد هذا الموظف من يستمع إليه، وأعرض عليه اقتراحاً لحل تلك المشكلة وقد تبدل حاله من مشحون بالغضب كان يريد أن يقتلنى إلى صديق وجد من يستمع إليه، المهم عندى هو أن يخرج من مكتبى وهو راض باقتراحى. ويقول إن هذا الاقتراح أفضل مما كان يتوقع.ويخرج مبدلاً شحنات الغضب بشحنات اندفاع وقوة للعمل ونمو فى سير عجلة العمل وهذا كل ما آمله».

قراءة فى كتاب

الكتاب: بناء الثقة دليل عملى للمدير الناجح.

المؤلف: مارى شير تليف.

عدد الصفحات: ١١٢صفحة.

الناشر: دار المعرفة للتنمية البشرية.

فكرة الكتاب: تقف الثقة بالنفس وراء العديد من إنجازاتنا، وفى الجانب الآخر نجد أن عدم الثقة بالنفس أو كنت تريد رفع ثقتك بنفسك، فهناك العديد من الآليات والمهارات السلوكية التى ترفع معدلات الثقة بالنفس سوف تجدها بين دفتى هذا الكتاب.

الفصل الأول: ماذا تعنى الثقة بالنفس

يعد الالتزام والثقة أساسيان لنجاح المنظمات بصفة عامة، وعندما تعرف الثقة بأنها (الاختيار الذى يمارسه كل شخص عند إيمانه بشخص أو شىء ما. إن الثقة تقدم لك الدعاية والتسويق المجانى لك ولمنظمتك).

التنمية تعنى إنجاز العمل

ترتكز عملية إنجاز الأعمال على:

١ - اتصالات مفتوحة.

٢ ـ التزام مشاركة تامة.

٣ ـ قيادة جيدة.

٤ ـ مرونة لمواكبة المتغيرات.

ولكما زادت ثقة المعلمين ببعضهم البعض وبرؤسائهم فى المنظمة زادت قدرتهم على تحقيق الهدف وإنجاز العمل.

الفصل الثانى: أسس بناء الثقة

تبنى الثقة على أساس:

١ ـ الحدس: قد تشعر أحياناً أنك تثق فى شخص ما مع أنك لأول مرة تقابله، هذا الشعور الداخلى نتج من اتصالك المباشر معه، وكذلك ملامح وجهه التى تشير إلى صراحته، وكذلك هيئته ونبرة صوته التى تدل على اهتمامه بك، كل هذه الأمور كانت دافعاً لك لكى تثق به. إن هذه الثقة أتت مما يعرف بالحدس.

٢ ـ التجارب السابقة: تساعد التجارب السابقة بشكل مباشر وغير مباشر فى اتخاذ قرار حول ثقتك بمن حولك أو من تتعامل معهم. لا شك أن التجارب السابقة لنا والتى مررنا بها فى ظروف متعددة تشكل لنا مرجعية من حيث الحكم على الناس بالثقة من عدمها، وهذا ناتج من تعميم هذه التجارب على الآخرين وهذا أمر مقبول ولكن ليس على إطلاقه.

ـ مبدأ مصداقية الأفعال يعتبر أساس للثقة فطالما أنك تفى بالتزاماتك ووعودك فإنك تصادق أفعالك مما يجعلك محل ثقة عند الآخرين.

تحويل المشكلة إلى فرصة عمل:

ليست كل المشكلة سلبية إذا ما حاولت استغلالها وتحويلها إلى فرصة عمل وتسويق، ومثال على ذلك عندما تقدم إليك شكوى من المكان الذى ترأسه فإنك إن أهملتها تكون بذلك قد قطعت أواصر الثقة بينك وبين العملاء وعلى النقيض الآخر إن اخترت شكواهم بعين الاعتبار وأهتميت بها وشعروا هم بذلك حسياً ومعنوياً تكون بذلك حولت هذه المشكلة إلى فرصة عمل ودعاية بالمجان!! بل إنهم سيفضلون التعامل معك مستقبلاً والسبب أنك أصبحت محل ثقتهم وتكون بذلك استخدمت أسلوب «تكرار تقديم الخدمة».

٣ ـ التجارب الحالية: قد لا يكون لك تجارب سابقة تبنى عليها حكمك من ثقتك بالآخرين لذا فإنك تلجأ إلى انطباعك الحالى فى ثقتك بالأشخاص أو المنظمات.

التفاهم المتبادل

ترتكز مرشحات الثقة على مفهومين:

١ـ درجة مصداقية الأفعال أى هل الأفعال تطابق الأقوال فى الماضى والحاضر.

٢ـ درجة التفاهم، أى هل تستطيع تحقيق اتصال فعال مع شخص ما، وهذا الأمر يتطلب أن يكون بينك وبين الطرف الآخر قواعد مشتركة تساعدك على وضع أسس للتفاهم المتبادل، والذى بدوره سيولد الثقة.

الفصل الثالث: نتائج انعدام الثقة

إن العملية الفردية والمنافسة مطلوبة، ولكن التركيز عليها قد يؤدى إلى خلق جو عمل غير مثالى للموظفين تنعدم فيه الثقة، ناهيك عن المخاوف التى تصيب الموظفين فى هذا الجو المشحون.

قد يحدث أن تمنح ثقتك إلى من ليس أهلاً لها تتفاجأ بأنك المتحدث على شخص خذلك، أو عمل خلاف ما اتفقتما عليه، إذا بهذا المفهوم تكون منح الثقة شبه مخاطرة، الوحيد الذى يتحمل مسؤوليتها هو أنت.

إن انعدام الثقة سيؤدى إلى:

١ ـ انعدام الالتزام: إن الالتزام بهدف مشترك هو أساس النجاح، وترتبط عملية الثقة بالالتزام فتزيد معه وتقل معه.

٢ ـ انخفاض رضاء العاملين:

هناك ارتباط قوى بين الثقة ورضاء العاملين وارتفاع الروح المعنوية وانخفاض الإنتاجية، فعندما تفقد الثقة بين الموظفين ومكان عمله يقل التزامه بالعمل فتنخفض إنتاجيته، وربما يفكر بترك وظيفته، بينما الموظف الذى تزيد الثقة بينه وبين عمله سوف يشعر بأنه جزء من عمله، وبالتالى يرفع من الروح المعنوية لديه ويتمسك بعمله لرضاه عن وظيفته.

٣ ـ انعدام قنوات الاتصال المفتوحة:

إذا لم يثق الموظفون ببعضهم، والشركة لم تثق بموظفيها من

حيث تبادل المعلومات، فإن هذه المعلومات سوف تكون محصورة فى أشخاص معدودين لكى يتخذوا القرار، وإن تبادل المعلومات يشكل جزء رئيس من عملية الاتصال فإن لم تتبادل هذه المعلومات بشكل جيد فإن الجو يكون مملوء بالشك والحذر بين الموظفين ومع الشركة، مما يؤدى إلى إعلان قنوات الاتصال.

٤ ـ كلمات جوفاء وصور غير واقعية:

إن الكلمات والعبارات التى تقال من المدراء إلى الموظفين والتى تدل على اهتمام الشركة بالموظفين تبق جوفاء وخيالية ما لم تترجم إلى أرض الواقع كأفعال يراها الموظفون أثناء تأدية أعمالهم. فعندما يجد الموظفون أن الشركة تتعامل معهم بعبارات صادقة وواقعية سوف تزيد ثقتهم بالشركة لذا على المدراء أن يتبعوا هذه الخطوات لتحقيق شعار (الأفراد أهم أصول الشركة).

١ـ معاملة الموظفين بالمعاملة الجيدة والاحترام.

٢ـ توفير التوجيه والتدريب اللازم للموظفين.

٣ـ طبق سياسة عدم الإهانات اللفظية فى الشركة.

الفصل الرابع: ثلاث خطوات يجب اتخاذها لتشجيع بناء الثقة

الخطوة الأولى:

استطلع الآراء وضعها موضع التنفيذ، وكن منفتحاً لتقبل أفكار الموظفين ووجهات النظر ومنصتاً لردود أفعالهم، ومن الأمور التى تعين على هذه الخطوة هو الاتصال الفعال مع الموظفين بتزويدهم بمستجدات المعلومات والتطورات التى تحدث

فى المنظمة سواء كان ذلك بشكل رسمى أو غير رسمى، وكذلك الأمر يتعلق بالعملاء الذين يشكلون حجر الأساس فى نجاح المنظمات فيجب كونك مديراً أو مسؤولاً أن تكون مستعداً على الدوام لاستقبال الأفكار والآراء التى يطرحها العملاء حول كيفية تحسين المنتجات والخدمات. إن كل ما ذكر من خلال هذه الخطوة سوف يساعد فى بناء الثقة مع موظفيك من جهة ومع عملاءك من جهة أخرى.

الخطوة الثانية: نفذ التزاماتك:

هناك علاقة قوية بين الثقة والالتزام فكلما زاد الالتزام زادت الثقة والعكس صحيح. فإذا شعر موظفوك وعملاءك بأنك ملتزم بما تم الاتفاق عليه من أعمال وعقود سوف تزيد ثقتهم بلك ويهتمون بما تطرحه من أفكار وآراء.

كن أنت القدوة:

على المسؤول أن يتصرف بنفس الأسلوب الذى يطالب موظفيه باستخدامه مع العملاء، فالمدير هو قدوة لموظفيه "فالناس على دين ملوكهم" فكما تكون يكون موظفك.

الخطوة الثالثة: فرض سلطتك إلى موظفيك بشكل فعال:

إن الثقة والتفويض عمليتان متلازمتان، فما لم تثق فى موظفيك فلن تفوضهم. تقوم فكرة التفويض على إظهار ثقة المدير بموظفيه وبقدراتهم وبكفاءتهم مما يرفع الروح المعنوية للموظفين ويزيد من رضاهم الوظيفى، وهذا له بالغ الأثر على حسن تعامل

الموظفين مع العملاء مما يزيد أيضاً من رضى العملاء.

تذكر أيها المدير أن التفويض مبنى على أساس منح الثقة، لا على التخلى عن السلطة. إن تفويضك للسلطة لا يعنى أنه تفويض المسؤولية، بل أنت المسؤول عن هذا التفويض، لذا عليك أن تكون مستعداً لجميع الاحتمالات التى من ضمنها عدم نجاح الشخص الذى فوضته. تعبر عملية التفويض فى حد ذاته برنامجاً تدريبياً للموظفين إذا تمت عملية التفويض بشكل فعّال لذا على المدراء أن يتبعوا هذه الخطوات لضمان نجاح عملية التفويض:

١ ـ فوضى السلطة بشكل تدريجى من الأمور السهلة إلى الصعبة.

٢ ـ كن محدداً لشرح المهام والسلطات التى تفوضها.

٣ ـ استخدام الإرشادات والمعلومات الاسترجاعية.

٤ ـ لا يكون دورك مراقباً وتلاحق الصغائر.

٥ ـ افتح قلبك وعقلك للأسئلة والاستفسارات.

٦ ـ لا تفوض الأمور التى لا تحبها.

٧ ـ الهدف من التفويض هو مساعدة الموظفين على تطوير مهاراتهم ليشكلوا قوة داعمة للمنظمة لتقدم وازدهار المنظمة.

■ ■ ■

تنمية القدرات الادارية

الأساليب.. والمهارات

وأهم هذه المهارات تتلخص فى المحاور الثلاثة التالية:

١. حل المشاكل واتخاذ القرارات وهو ما يصطلح عليه بـ(تحليل المهارات).

٢. نشر المعلومات وتنضيجها وتوضيح الأهداف والخطط والأساليب بواسطة اشراك الآخرين فيها بشكل مباشر أو غير مباشر وهو ما يصطلح عليه بـ(مشاركة المهارات).

٣. القيادة وبث الحماس فى نفوس العاملين وهو ما يطلق عليه بـ(التأثير على المهارات).

وقد اثبتت التجارب والدراسات انّ المدراء الذين يتقنون التعامل مع هذه المحاور الثلاثة بشكل جيد وفعّال يتمكنون من إنجاز أصعب المهمات.

حل المشاكل

لا أحد منّا يستطيع أن ينكر وجود المشاكل أو يتجاوز الأزمات.. فأنّ كل واحد منّا معرض لمواجهة المشاكل يومياً ـ على اختلاف مستوياتها . وهذا ليس من عوامل الضعف ولا من مظاهر العجز أو الفشل لأنّ هذه حالة طبيعية تلازم حياة البشر

بما هم مختلفون فى الأفكار والاذواق والآداب والأمزجة..

إلا أن الفشل أن نقف عاجزين أمام المشاكل لا ندرى من أين نبدأ؟ وكيف نتعامل معها؟ ومن هنا فانّ من الضرورى أن نذكّر ببعض الخطوات الأساسية لمكافحة المشاكل وحل الأزمات.. فنقول:

ينبغى أن نعرف أولا انّ الطريقة الفضلى لمعالجة أىّ مشكلة هى الاعتراف بوجودها وهذا يتطلب منّا فى الكثير من الأحيان تواضعاً وواقعية وصراحة مع النفس ومع الآخرين.

كما أنّه أول خطوة باتجاه السلامة أيضاً لأنّ التنكّر للواقع أو تجاوز حقائقه لا يغيّر من المعادلة شيئاً بل يزيد الأمر أعضالاً.

ثم إلى متى يمكن للإنسان أن يتغافل عن الواقع؟!

انّ المدير الذى يعترف بوجود المشكلة سيكون أكثر منطقية وثبات وبالتالى أقدر على مواجهتها لذلك نؤكد انّ أول خطوة باتجاه الحل هو الاعتراف بالمشكلة ثم بعد ذلك تبدأ الخطوة الثانية بمعالجتها كلياً أو تحجيمها وتخفيف آثارها.. ولكى نتمكن من وضع الحلول الصائبة هناك بعض التعليمات التى يمكن أن تساعدنا فى هذا الهدف.. من أهمها:

١. معرفة الأسباب التى أدّت إلى ظهور المشكلة فانّ ما من ظاهرة إلا ولها اسبابها فتشخيص سبب المشكلة هو بنفسه يدلنا على طريق معالجتها أيضاً فى كثير من الأحيان.

٢. وضع الخيارات العديدة لمعالجة الأزمة ليكون باب الاختيار مفتوحاً أمامنا.

لانتخاب أفضل الحلول وأكثرها معقولية واتزاناً فى الأهداف والأساليب وتعدد الخيارات قد نتوصل إليه، نحن وقد نتوصل إليه عبر المشاورات والمحاورات وهو الأفضل فى أكثر الأحيان.

٣ـ الموازنة بين الايجابيات والسلبيات أنّ إجراء الموازنات فى عملياتنا الإدارية دائماً يعود علينا بنتائج نفسية وعملية كبيرة لانّ المدير الذى يحاول تفهّم وضعه الإدارى ويدرس مشاكله بحكمة وتعقل ويوازن بين الايجابيات والسلبيات فى كل مشكلة سيكون اكثر ثباتاً وصبراً وتفهماً فى معالجة الموقف أيضاً.. لأنه ليس كل مشكلة سلبية دائماً ولا كل إيجابية مكاسبها إيجابية دائماً بل ربّ سلبية تعود علينا بالنفع لأنّها تدلنا على مواقع الخلل فتعيننا على معالجته وربّ إيجابية تصيبنا بالغرور أو زيادة الطمأنينة فتحجب عنّا النظر إلى الجوانب الأخرى من العمل فتعود علينا بالازمة من جديد لذلك ينبغى أن ننظر إلى الأمور بمنظار متوازن يدرس الايجابيات كما يدرس السلبيات وبهذا يكون قرارنا أكثر واقعية وتفاؤل.

إذن.. الحكمة كل الحكمة فى مواجهة المشاكل بواقعية وتواضع ثم التفكير الجدّى المتوازن بالدوافع والأسباب التى أدّت إلى حصولها ولملمت كل شاردة أو واردة لها علاقة بها لأنّنا بهذه الطريقة سنهتدى إلى الحل تلقائياً.

اتخاذ القرارات

عملية اتخاذ القرارات قد تكون من أصعب المهمات الإدارية لنا جميعاً لأنّها مهمة تقوم على انتخاب الخيار الأنسب.

والخيارات المناسبة تتطلب منّا التمييز بين الأمور الطارئة والأمور المهمة لنعرف أين نضع اقدامنا وفى أىّ اتجاه نسير.

لأنّنا إن لم نفعل ذلك قد نجد أنفسنا غارقين فى معالجة الأمور الصغيرة تاركين ورائنا الأمور الأهم معلّقة دون حل.

طبعاً علينا أن نتذكر أن القرارات المهمة فى الغالب نتائجها مهمّة وخطيرة فى نفس الوقت لذلك يتطلب منا المزيد من العناية والدراسة الهادئة والمتوازنة فانّ التقصير فى هذه المقدمات قد يعرضنا إلى المساوئ ويقوّض الكثير من أهدافنا كلّنا نعلم أنّ هناك خيارات طويلة الأمد.. فعلينا أن نعرف الهدف الذى نسعى إليه من أجل الإلمام الكافى بإيجاد الخطوات اللازمة إليه وكيفية تطبيقه لأنّ مفتاح النجاح دائماً هو اتخاذ القرارات الصحيحة.

والقرارات الصحيحة لا تخرج من الارتجال أو التسرّع.. بل لابد لها من صبر ومعرفة وحنكة وتعقل.. هذا أولاً.

وثانياً: عندما نتخذ قراراً يتوجب علينا أن نطلع الآخرين عليه أيضاً قبل الحسم وبعده خاصة فى القرارات التى تتعلق بهم شخصياً او نوعياً.

وثالثاً: ينبغى أن نتحرّى النتائج بعينين مفتوحتين لنتأكد من فعالية القرارات والآثار الناجمة عنها.

فانّ مثل القرار كمثل المطر إذا أوجدنا له قنوات صحيحة تصبه فى الأراضى العطشى نكون قد وفرنا لأنفسنا المزيد من الطاقة والربح كما حققنا لأنفسنا الكثير من النجاح.. أما إذا

تركناه بلا تنظيم ولا موازنة أو رقابة فقد يجر لنا السيول والأضرار الكبيرة. ولعلّ هذا الشيء الذى يميّز المدير الناجح من غيره فإن بعض المدراء يكتفى بإصدار القرار متصوّراً أن العمل الناجح يديره القرار والصرامة فيه إلا أن النتائج العملية أثبتت عكس هذا المفهوم.

مشاركة الآخرين

لابد للمدير الناجح من أن يشارك الآخرين بأفكاره.. كما لابد له من تزويدهم بالتعليمات اللازمة بقراراته وأهدافه وأساليبه.. حتى يحصل على حماية جماعية فى التعاون والتنسيق وتحقيق الأهداف.

ولكى يتمكن من تحقيق ذلك لابد وأن يتمتع بكفاءة عالية فى بعدين:

١. المحاورة والتأثير.

٢. استخدام اللغة الواضحة.

لا شكّ أن إشراك الآخرين بفعالية يحتاج إلى ذكاء ووضوح فى التفاهم والحوار بين المدير والعاملين معه.

ولكى يكون المدير واضحاً مفهوماً فيما يطمح ويريد لابد وأن يكون:

- واضحاً فيما يودّ قوله.. وإن شئت قلت.. لابد وأن يكون واضحاً فى فكرته.

- يعرف الوسيلة الأفضل لإبلاغ فكرته عبر جلسة حوار مثلاً

أو كتابة رسالة أو مكالمة هاتفية ونحو ذلك.

- التأكّد من فهم المخاطبين لها بشكل جيّد وفعّال.

وإذا شعر المدير بأنّ رسالته غير مفهومة أو غير واضحة فلا يعدم أن يستعمل أسلوب التكرار بنفس التعبير أو بتعابير مرادفة أخرى فانّ التكرار هنا حسن لأنّ المهم أن يتأكد من صحة وسهولة ووضوح فكرته ووصولها إلى العاملين بشكل جيد ودقيق.. وإلاّ فانّ من المستصعب جداً على مدير يريد أن يتعامل مع أطراف عدة فى مناطق بعيدة وشاسعة أن يعتمد على أسلوب واحد فى التفاهم.

هذا بشكل عام.. وبشكل خاص فيمكن أن نقول انّ عقد الاجتماعات المستمرة وجمع الأطراف المعنية هو من أفضل الاساليب نجاحاً فى اشراك الآخرين واسهامهم فى الأفكار والقرارات.

فمن خلال الاجتماعات يتمكن المدير من معالجة المواضيع المهمة بعمق وموضوعية وإحاطة بالإيجابيات والسلبيات.

كما يشعر الآخرين بالمزيد من الثقة والتعاون والرضا لأنّ الاجتماع فرصة سانحة لإبداء الاقتراحات أو الانتقادات والعتاب والتنفيس.

كما هى فرصة سانحة أيضاً لتجديد المواثيق أو التلاحم العاطفى.

لذا فانّ من الضرورى جداً أن نعرف نوع الاجتماع قبل تحديد موعد عقده.. فانّ الاجتماعات على ثلاثة أقسام فى الغالب:

- اجتماعات فكرية.. تنظيرية.. تخطيطية هدفها تنضيج

الأفكار وبلورة الرؤى وطبخ القـرار على نار هادئة فى الأبعـاد المختلفة للعمل.

ومن الواضح أن الفكر يقود العمل وكلما ارتفع مستوى المدير ومعاونيه فكرياً ارتفع مستوى أدائهم وازداد العمل حكمة ونجاحاً. وهذا لا يحصل بلا مناقشات وحوارات مستمرة.. وهنا تتجلّى أهمية عقد المؤتمرات الدائمة فى الشؤون المختلفة.

ـ اجتماعات ادارية.. دائمة. تتعلق بمشاركة العاملين بالأفكار وإحاطتهم بالمستجدات والتعرف على أوضاع العمل ووضع الحلول أو تطوير الأساليب وهى فى نفس الوقت التى تعد ضرورة ادارية لكل مؤسسة ومدير.

تعد أيضاً سوراً متماسكاً للعمل والعاملين يشعرهم فيه بالمزيد من التلاحم والتكاتف والارتياح النفسى كما يعرفهم على بعضهم أكثر فأكثر.

ـ اجتماعات طارئة تعقد فى الغالب لحل مشاكل مستحدثة أو مستعصية أو اتخاذ قرار سريع أو توزيع أدوار استثنائية لمعالجة الأمور.

والملحوظ فى بعض من الأحيان أن كثرة الاجتماعات قد تسبب نتائج معكوسة إذا شعر الآخرون بأنّها أصبحت بلا فائدة أو ليس لها دور ظاهر فى مسيرة العمل وهى ملاحظة جديرة بالاهتمام أن وجدت لها مصداقية. لذلك علينا أن نعرف أن الاجتماعات ضرورة إدارية لكل مؤسسة وفى نفس الوقت نسعى لكى تكون واضحة

الأهداف ظاهرة النتائج ولكى نتأكد من ذلك علينا أن نضمن صحة سيرها بشكل إيجابى وفعّال ومن أهم مظاهر صحة الاجتماعات هو ضبطها بطريقة جيدة ويتضمن هذا - فى بعض جوانبه - تحديد وقت البدء بها وعدم انزعاج المشتركين فيها وعدم سيطرة البعض على مجرياتها والغاء دور الآخرين وعدم تسلط الفوضى والتسيّب فى مجرياتها.. وهذه أمور فى غاية الأهمية وتتطلب إدارة حكيمة وفاعلة للوقوف أمامها.

ولكى نضمن اجتماعاً ناجحاً وفاعلاً ومؤثراً علينا أن نوفر العناصر التالية:

١ - أن يعرف الحاضرون ما هو سبب وجودهم فى الاجتماع ولماذا شاركوا؟

٢ - أن يدوّن ما دار فى الاجتماع من أفكار ومقترحات بشكل واضح وملخّص.

٣ - تحديد الأدوار وتوزيعها بشكل مدروس وعادل.

٤ - وضع سقف زمنى - إجمالى - لمتابعتها والتأكد من تنفيذها.

فإنّا إذا لا نلتفت إلى هذه الملاحظات فقد تصبح اجتماعاتنا قليلة الفائدة الأمر الذى يضطرّنا لتركها والتخلى عنها وهذا أمر من شأنه أن يفقد مصداقيتنا بين العاملين كمدراء كما يكرّس الروح التشاؤمية والاحباط بين الأفراد هذا مضافاً ال أنه سوف يكلفنا المزيد من الجهد والوقت والتفكير لأننا سنضطر لعقد اجتماعات أخرى من اجل ضبط هذا الاجتماع أو ليكون البديل

الأفضل فى الوقت الذى كنّا فى غنىً عنه إذا إلتفتنا إلى ضبط الاجتماع الأول بشكل جدّى وفعّال.

وطبعاً قد يكون من المناسب أحيانا أن تتخذ الإدارة تبديل الاجتماع المفكك باجتماع أفضل واكمل إلا انّ المشكلة ليس فى عقد الاجتماع وإنّما فى تنظيمه وإدارته بشكل جيد. فانّا ما دمنا لم نعالج السبب الأساس الذى إضطرنا لتبديل الاجتماع الأول باجتماع آخر فانّ المرض قد يسرى إلى الاجتماع الثانى وهكذا.

كتابة التقارير

يتصوّر البعض انّ كتابة التقارير عملية روتينية لا جدوى منها فى تحسين الأوضاع الإدارية أو تطويرها.. إلا انّ هذا التصور ناقص بالقياس إلى النتائج الكبيرة التى تعود بها التقارير على أعمال المؤسسات فإن فوائد التقارير ليست منحصرة فى لملمة الأفكار والرؤى وأرشفة المعلومات.. بل هى:

- تساعد فى تنظيم المعلومات بحيث يفهمهما الجميع وتكون مرجعاً ونوراً يستضاء به لأنها نتاج عقول الجميع وخلاصة تجاريهم.

- تحدد لنا دائماً ماذا ينبغى أن نعمل فى المستقبل وماذا ينبغى أن نعمل الآن.

- إنّها بنك من المعلومات عن الأوضاع الإدارية السائدة كما هى خزين من الأفكار يعرفنا عوامل قوتنا ويميزها عن عوامل ضعفنا وهذه أمور لها دخل مباشر فى اتخاذ القرار الأصوب.

لذلك فانّ التقارير الجيدة لها دور مباشر وكبير فى تحسين

القدرة الإدارية كما له دور فى اختصار الزمن والطاقات فضلاً عن دلالاتها الكبيرة على جدّية الإدارة واحترامها لآراء أفرادها والعاملين معها.

وبهذا نعلم أن التقرير الناجح يتمكن أن يساهم مساهمة كبيرة وفعالة فى إدارة الأعمال خصوصاً تلك البعيدة عن المدير أو مركز القرار إلا أن التقرير لا يكون ناجحاً ما لم يمتاز ببعض الخصوصيات الفاعلة أهمها.

- سهولة قراءته ووضوح عبارته.

- قصر جمله وجامعيتها مع ذكر التاريخ وفى بعض الأحيان يكون لذكر الأسماء المشاركة فيه ونحوها دور اكبر فى زيادة فاعليته.

ومضافاً إلى ذلك فانّ طريقة تقديم التقرير وتحضيره لا يقل أهمية عن محتواه فعندما يكون التقرير واضحاً ومنسقاً يسهل على القارئ فهمه يكون دوره أكبر.

■ ■ ■

القيادة والتأثير على المهارات

كلّنا نعلم أن الإدارة لا تقتصر على شخص المدير بل تشمل جميع العاملين معه فإن من الصعوبة بمكان أن نقدر على تنفيذ كل شىء بأنفسنا بل فى كثير من الأحيان تعود الفردية على العمل بالنتائج الفاشلة لذلك لابد لكل مدير من معاونين ومستشارين وعاملين. ولكى يضمن النجاح الأحسن فى الأداء مع قلة الأزمات والمشاكل لابد وأن يستخدم أسلوب الحث والدفع المعنوى وبث روح الحماس والنشاط فى نفوسهم وهنا تبرز أهمية القيادة بشكل جدى.

فلكى يضمن المدير تعاون الآخرين فى تحقيق أهدافه عليه أن يقوم بدور القائد فانّ من الواضح انّ العمل لابد له من رأس يتشخص ويتقوّم به.

إلاّ أن الرأس كلما كان أكثر واقعية وقدرة كان أقدر على جمع الآخرين إلى لواءه. ويضم دوره إلى أدوارهم فى تحقيق الأهداف إذ لا يمكن للمدير أن يترك العمل إلى الآخرين ويتنحّى جانباً عنه كما ليس من الصحيح أن يتفرّد بالأمور ويجعل كل شىء على عاتقه ويهمّش أدوار الآخرين أو يهمّشهم شخصياً ولكى يكون المدير قائداً عليه أن يوازن بين الأعمال الواجب على الجماعة القيام بها مع تلك الواقعة عليه.

إذ من الواضح أن دور المدير يغاير أدوار العاملين معه. لأنّه راس العمل فينبغى أن يأخذ دور الرأس أيضاً الوظيفة ودور الرأس يظهر فى التفكير والتخطيط والرقابة والإشراف لا التدخل فى كل شاردة أو واردة فى العمل.

أن توزيع الأدوار بشكل جيد وفسح المجال للاخرين فى ممارسة أدوارهم يتطلب من المدير اهتماماً أكثر فى:

١ ـ التنظيم العادل والحازم للادوار وتوزيعها.

٢ ـ كسب ثقة العاملين معه وبث روح الرضا والمحبة بينهم.

٣ ـ دفع الآخرين للعمل بطريقة جديّة.

٤ ـ شدّهم المستمر للأهداف المطلوبة.

فانّ المدير الذى يمتلك هذه الصفات تصبح الإدارة بيده امراً سهلاً وناجحاً وسيتمكن من تحقيق انتصارات كبيرة فى فترة قياسية.

الحث والتشجيع

لا شك أن قوة العمل بقوة القائمين عليه. وأول نقطة قوة فى كل واحد منّا هى روحه ومعنوياته.

ولكى يتحفظ المدير بمستوى ناجح من الأداء عليه أن يبعث الحماس دائماً فى نفوس معاونيه.

وهناك دوافع تساهم مساهمة كبيرة فى دفع العاملين نحو العمل ينبغى على كل مدير الالتفات إليها أهمها:

١ ـ إشعارهم بأنّهم جزء من الكل وأن العمل منهم واليهم.

٢ ـ إشعارهم بأنّ المشاركة فى العمل ثم الأداء الأحسن يضمن أهدافهم الشخصية أيضاً.

٣ ـ ويبقى لطريقة المعاملة بين المدير وبين زملائه التأثير العميق فى نفوسهم ودفعهم على العمل بجد ومثابرة.

٤ ـ ضمان الحاجة المادية. فانّ دعوة الإنسان إلى التجرّد من الحاجات المادية أمر يقرب إلى الشعار منه إلى الواقع إذ أنّ ضرورات الحياة تلح على الإنسان فى الكثير من الحاجات وتتطلب منه اشباعها.

ومن الصعب فى الغالب على العامل الجيّد أن يضمن معيشته بشكل جيد كما يضمن أداءً جيداً فى العمل.

لذلك فانّ من الضرورى على الإدارة أن توفّر الحاجات المادية للعامل الجيد لكى تضمن منه اداءً أفضل أيضاً.

ولا ننسى أن الحاجات المادية إذا لم تشبع قد تجر الأفراد المخلصين أحيانا إلى طرق لا تعد مقبولة كما تجر غيرهم إلى المزيد من التراجع.

وعليه فإن قدرة المدير تتجلّى بوضوح فى تماسك أفراده روحياً وعملياً.

وهناك خطوات يمكن أن تعينه على تحقيق ذلك.

منها: عندما يوزّع الأدوار ينبغى أن يلقى مهمة الدور على عاتق صاحبه بلا تدخل منه سوى التوجيه والارشاد.

منها: منح الآخرين الحرية الكافية لكى يعملوا على طريقتهم ويجتهدوا فى تنفيذها ما دامت لا تضر بالاتجاه العام.

ومنها: التقدير والثناء والاشادة بالصفات الإيجابية فى العاملين والسعى لنشرها بين الآخرين وتقدير النجاحات. فبالرغم من أن النجاح يستحق أن يمدح ويذكر بنفسه دائماً إلا انّ ذكره بشكل خاص من قبل المدير بين الأفراد يزيده احتراماً وتقديراً كما يزيد المؤسسة تماسكاً فضلاً من زرع الأسوة الحسنة بين العاملين.

وبعد كل ذلك يبقى للمدير دور هام آخر ايضاً يتلخص فى:

- مراقبة نشاطات العاملين ودوافع نشاطهم.

- مراقبة التصرفات السيئة كالاستياء والنفور والاحباط واللامبالات وسوء الظن.والاهتمام لإزالتها بالتوجيه الإيجابى وزرع الثقة والاطمينان والتربية الحسنة.

- إبداء الاهتمام بالاعمال المنوطة بالعاملين وتشجيعهم وتذكيرهم بأن كل دور يقومون به هو شىء مهم فى الحاصل العام وفى تسيير عجلة العمل إلى الإمام وبالتالى فإن ما يقومون به يستحق الاحترام والتقدير.

- أن يكون المدير نفسه ايجابياً فى تصرفاته وثّاباً فى طموحه ثابتاً فى أعماله وقراراته ما دام اتخذها بعد دراسة ومشاورة وتمحيص فانّ مقتضى احترام المستشارين واشعارهم بالرضا وأهمية الدور المنوط به يوجّب على المدير الناجح التقيّد به.

ومن هذا نعلم. انّ معاملة الآخرين بالتى هى أحسن والتأكد من أنّهم يجيدون ما يقومون به والاهتمام بهم وبأعمالهم من أفضل الطرق لحفظ روح التماسك والحماس نحو العمل.

التربية والترشيد

ويبقى الدور الأكبر الذى ينبغى أن يلتزم به المدير الناجح هو التربية والتنمية المستمرتين للكفاءات والطاقات الإدارية.

فإن ديمومة العمل الإدارى وضمان الأداء الأحسن وتطوير الأهداف والأساليب يتوقف بشكل فعّال على الدماء الجديدة والطاقات النامية فيه.

وحيث انّ الطاقات لا تأتى من العدم بل بحاجة إلى عمليات تربية وتطوير مستمر فإن افضل طريقة لضمان الطاقة الأفضل والخبرة الأكفأ هى إبرازها من العمل ذاته فانّ بعد تولّى الأفراد للأدوار منذ البدء وتناميهم مع تناميها بشكل تدريجى وناشط يجعلهم أكثر قدرة على تولى الأدوار الأهم شيئاً فشيئاً لأنّه بمنزلة الطبخ على نار هادئة.

إذن أول خطوة فى التربية تقوم على أساس توزيع الادوار وإيكالها إليهم ثم من بعد ذلك يأتى دور الاسهام والمشاركة فى بعض القرارات المهمة ثم المشاركة فى تنفيذها.

ثم يأتى فى آخر المطاف دور التفويض.

فإن تفويض الادوار الإدارية للآخرين يسهل على المدير تنفيذ الكثير من الأعمال وبنجاح باهر.

لأن التفريغ والتخصص للأفراد يزيد من حسن الأداء كما يخلى المدير الكثير من المسؤوليات التى تعينه للتفرغ إلى الأهم أو التخطيط والمتابعة الأفضل وفى نفس الوقت يوفر له المزيد من المعاونين والمساعدين الذين يتربون تحت اشرافه ورعايته. وهو أمر يعود عليه بالكثير من المدراء فى وقت قياسى إلا أن من الواضح أن هذا يتطلب منه:

- إبداء الثقة بالآخرين.

- وتحميلهم للمسؤولية بشكل واقعى وفعّال.

- تحديد نوع العمل المطلوب منهم وما هى الأهداف المرجّوه؟

ولكى نسهل عملية التفويض علينا أن نقوم بتقسيم الأعمال إلى مهام ثلاثة أساسية هى:

١ - المهام التى يتوجب علينا حتماً تفويضها للآخرين.

٢ - المهام التى يفترض تفويضها إلى الآخرين. ولا زالت بأيدينا.

٣ - المهام التى تحتاج إلى أعداد من أجل تفويضها. فى المستقبل.

إذ كلما كان الدور أكبر كان شعورنا بالتخوف من تفويضه أكبر أيضاً إلا أنّنا إذا عملنا ببعض الخطوات سنجد أن ذلك سهلا أيضاً والخطوات هى:

- أن نتأكّد أولاً من مقدرة الأفراد الذين نريد تفويض الدور إليهم وامكانيتهم على القيام بالدور بشكل مرضى.

ـ نتأكد أنهم يجيدون ما يفعلونه ولو نسبياً لأنّ الحد الأمثل فى الغالب متعذّر الرقابة والإشراف لزيادة مهاراتهم المستمرة حتى نهيّؤهم للدور ونعدّهم للمسؤولية.

ـ إسهامهم شيئاً فشيئاً فى الدور كى يتدرجوا معه فى النمو والتطور.

ولنعلم دائماً أن تفويض الأدوار ولو باتخاذ المساعدين والمعاونين يعطينا فرصة أطول للتخطيط والتنظيم والتطوير مما يجعل الإدارة عملية سهلة ويسيرة.

■ ■ ■

قادة المستقبل وفن إدارة الأعمال

لويس لاتيف

عميد مدرسة إدارة الأعمال

فى جامعة بوسطن الامريكية

خلال حياتى العملية، بما فى ذلك ثلاث سنوات فى منصب رئيس شركة فورد فى أوروبا و١٥ عميدا لمدرسة إدارة أعمال، توصلت إلى معرفة أهمية حاجة قادة المستقبل فى قطاع الأعمال لفهم أفضل لـ «فن» إدارة الأعمال. فمعظم مشكلات العمل، سواء كانت تتعلق بجانب التشغيل أو الجانب الاستراتيجى، لا تأتى نتيجة عدم تحليل دقيق للمعلومات. وإنما تنتج من الفشل فى فهم فن إدارة الأعمال واستخدامه عنصرا فى اتخاذ القرار.

لا توجد دكتوراه فى فن إدارة الأعمال ولا يوجد نظام بحث رسمى فى هذا المجال. ومن السهل بالنسبة لمدارس إدارة الأعمال أن تركز على "علم" إدارة الأعمال ـ من أمور مالية ومحاسبة وتشغيل وإحصائيات وغيرها، وهى مجالات يتولى التدريس فيها أساتذة على قدر جيد من الخبرة. ومع ذلك، من أجل تخريج قادة عمل أكثر فاعلية، يجب علينا أن نجد السبل لخلق وعى بأهمية فن إدارة العمل بالعلم.

إن فن إدارة الأعمال هو المقدرة على التفكير البعيد الذى

يتجاوز الوقوف عند تحليل البيانات، والتفكير فى النتائج المحتملة التى ليس من السهل التكهن بها من خلال الأرقام. ومن أجل القيام بذلك، يتعين على المرء أن يعرف العمل جيداً. فمدارس إدارة الأعمال تدرس الأساسيات الخاصة بطرق التحليل، لكنها بالطبع لا تستطيع أن تدرس العمل. والإنسان يتعلم العمل التجارى من خلال الممارسة، والتعرف على المنتجات والثقافة والعملاء والبيئة المنافسة. هذا «الحس» أو الحدس المدروس يعد بادرة ذات أهمية كبيرة جداً للإحساس الذى يعتبر ذا قيمة كبيرة للقيادة.

ومن أجل شحذ مقدرة قادة المستقبل فى قطاع الأعمال على الحكم على الأمور ومساعدتهم على إدراك أهمية «الحس» تجاه العمل التجارى، فإن مدارس الأعمال تحتاج إلى إدخال مشاريع «تجريبية» خلاقة فى المنهج الدراسى وإجراء تحليل لحالات مختارة فى وقتها.

وهناك طريقة أخرى للتفكير على نحو يتجاوز الأرقام تشمل «التفكير الأفقى»، وتوقع النتائج واستخدام الحدس المدروس المدعم بتحليل دقيق للبيانات من أجل محاولة توقع آثار القرارات الفردية على النظام بأكمله. وللمساعدة فى التوصل إلى ذلك، هناك العديد من المنظمات تركز على أهمية «إزالة الحدود» وعدم وضع اعتبار لما يسمى الصوامع الوظيفية التى تنشأ عموماً. وهناك شركات أخرى تقوم بإنشاء فرق عمل ذات وظائف متقاطعة من أجل تجويد النتائج بحيث تكون مثالية. لكن أيضاً كثيراً ما تكون النتائج مخيبة للآمال. والمشكلة هى فى نظام

الإدارة، خاصةً ما يتم قياسه وما تتم مكافأته.

وعندما تتم مكافأة الناس، رسمياً أو على نحو غير رسمى، استناداً إلى الأداء الوظيفى الشخصى، لا يكون لديهم حافز كبير للتركيز على النتائج التى يتم التوصل إليها عن طريق العمل الجماعى. واستيعاب فن العمل يشمل معرفة الفرق بين المجموعات وفرق العمل. فأعضاء فريق العمل يسهمون مساهمة محسوبة فى نجاح كل منهم. لكن أعضاء المجموعة لا يقومون بذلك. ويتعين على مدارس إدارة الأعمال أن تختبر ما يسمى «فرق العمل» للتعرف على هل هم فى حقيقة الأمر مجرد «مجموعات». إن صقل المهارات المتبادلة بين الأفراد والذكاء الوجدانى، بالتعلم من خلال فرق العمل ومن خلال معرفة ما تقوم به فرق العمل، أمر ضرورى للقيادة فى قطاع الأعمال.

ومن أجل فهم تأثير نظم الإدارة على السلوك، فإن قادة المستقبل فى قطاع الأعمال يجب أن يتعرفوا على نقاط القوة وعلى محدودية هذه النظم على السواء. وحتى فى الجانب المالى من عمل الشركات، مثلا، فإن القادة بحاجة لأن يفهموا فن إدارة الأعمال مع علم الشؤون المالية، من خلال دراسة الطرق التى إذا تم فيها استخدام الاعتبارات المالية وحدها يمكن أن تؤدى إلى اتخاذ قرار خاطئ.

مثلا، عدم القدرة على الفهم الكامل لتأثير «المسائل الاجتماعية» (أى ثقافة الشركة والشخصية الإدارية للشركة وملاءمة الجهاز التنفيذى وغير ذلك) أدى إلى فشل معظم

عمليات الاندماج بين الشركات. وهناك مجموعة من الدراسات الأكاديمية أظهرت أن عمليات الاندماج، فى المتوسط، فشلت فى تحقيق الفائدة للمساهمين فى الشركة التى تقوم بشراء شركة أخرى. ومع ذلك هناك بعض العقول الذكية من الذين تخرجوا من «أفضل» مدارس إدارة الأعمال وكليات القانون كانوا وراء عمليات الاندماج. إن فشل معظم عمليات الاندماج لا يعود إلى عدم توافر البيانات الخاصة بالتحليل الدقيق؛ وإنما يأتى من عدم كفاية الفهم لفن إدارة الشركات.

ويتعين على مدارس إدارة الأعمال أن تفعل الكثير من أجل ربط فن إدارة الأعمال بعلم أدارة الأعمال. فالطلاب الشباب الذين يدرسون فى كليات إدارة الأعمال، فى مرحلة البكالوريوس، إضافة إلى مرحلة الدراسات العليا، بحاجة إلى التعامل مع عمليات تحليل وتوصيات لمجالات عمل متعددة بحيث يتعلمون التفكير بطريقة شمولية. وهذا يؤثر أيضاً فى اتخاذ القرار بدوافع أخلاقية. وفى قانون الشركات هناك مجموعة من المعارف التى ينبغى أن يتم تدريسها. لكن اتخاذ قرارات على أساس أخلاقى يتطلب تفكيراً عميقاً حول النتائج التى تترتب على ذلك، والمفاضلة، والنواحى الأخلاقية. وتعلم طريقة التفكير المنهجى وفهم تأثير القرارات على الشركة بشكل عام يساعد بدرجة كبيرة فى اتخاذ قرارات من منطلق أخلاقى.

وخلال الـ ١٥ عاماً الماضية كنا نعمل على ربط الفن بالعلم وبالتقنية فى مجال الأعمال، بحيث يفهم قادة المستقبل فى

الشركات كل هذه الجوانب الثلاثة ويستخدمونها. وأكثر العناصر التى تنطوى دائماً على تحدى هو عنصر "الفن" فى إدارة الأعمال. ومع ذلك لن يتمكن قادة العمل فى الشركات من أن يحددوا خيارات أكثر فاعلية إلا من خلال فهم فن إدارة الأعمال وغرسه فى عملية اتخاذ القرارات.

■ ■ ■

من مهارات المدير الناجح

إبتعد عن غموض الإلفاظ

يرى بعض العلماء ان الكلام تفكير ناطق والتفكيركلام خافت وهم بذلك يريدون بيان مدى ارتباط الكلام بالتفكير.

ان الاهتمام بصياغة الكلام وبذل المجهود الفكرى والعصبى فى صياغة الحديث يقلل من قدرة الانسان على التفكير الدائم والمنهجى ومن ثم يوقعه أخطاء كبيرة ولايعنى ذلك ان يبتعد التعبير عن مطابقة الفكرة لان ذلك يسبب الوقوع فى خطأ آخر لقد اضطر العلماء الى وضع قواعد اللغة لتفادى الأخطاء الناشئة من الالفاظ المتشابهة.

فقد اصبح التلاعب بالافكار واضحاً من خلال التلاعب بالالفاظ وكم من المواقف الخاطئة التى يتخذها الناس وينساقون اليها بسبب الغفلة وعدم التدقيق فى استخدام اللفظ أو فهمه.

من هنا كان واجب الانسان تفادى خطأ التعامل مع الالفاظ والحروف والسعى الى جعل الالفاظ جسراً الى الحقائق والتفكير فى تلك الحقائق فقطوقد حذر الاسلام من استخدام الالفاظ الغامضة أو التعامل معها.

(منه آيات محكمات،اخر متشابهات فاما الذين فى قلوبهم زيغ فيتبعون ماتشابه منه ابتغاء الفتنة وابتغاء تأويله ومايعلم

تأويله الا الله والراسخون فى العلم).

ان من يستخدم الالفاظ التى لاتعبر عن فكرته فإنه لايحصل على الاجابة الدقيقة فمن يعبر عن مشكلة اليأس فى حياته بالقلق فإن الحلول ستوضع لمشكلة القلق وليس اليأس ومن يعتمد ان يعقد الالفاظ لكى يرفع من مستوى فكرته كما يعتقد فان ذلك لايرفع من مستوى الفكرة بقدر مايحط منها لأنه سوف يعقدها ويصعب فهمها والافكار إنما تطرح لتؤثر فى الناس لا لكى يقفوا أمام الالغاز.

المؤتمرات الصوتية بدعم من الانترنت. نحن جميعاً نعرف الهاتف ونجد الراحة فى استخدامه. لذلك اذا اضطررت لجمع المشاركين المقيمين فى اماكن بعيدة معاً وتتبادل معهم بعض المعلومات او المواد المرئية فى وقتها الحقيقى فان المؤتمرات الصوتية بدعم من الانترنت هى البديل الاكثر اهمية للمؤتمرات عبر التلفزيون.

واذ كان لديك الكثير من المعلومات التى تريد تبادل الحديث عنها احرص على ان يكون لدى المشاركين جميعاً توصيلات عالية السرعة بالانترنت والا فقد يحصل تأخير مربك ومسبب للاحباط يجعل بعض المشاركين خارج الدائرة.

اختبر هذه التوصيلات جيداً قبل المؤتمر وقدم بعض التوجيهات التعليمية السريعة للجميع منذ البداية اذا كانت البرمجيات او الموقع الالكترونى غير معروف جيداً لدى بعضهم.

المؤتمرات عبر الانترنت. يغطى هذا المصطلح تنوعاً واسعاً من الامكانيات ابتداء من عرض شرائح ضوئية على الموقع الالكترونى وحتى الانسياب الكامل للصور المرئية.

وعموماً كلما ازداد عرض الموجة الطولية وازداد تعقيد الارسال المستخدم ازدادت احتمالات الخطأ. اختبر التكنلوجيا جيداً قبل المؤتمر واختبر توصيلات ممكنة.

غرفة المحادثة (شات) وغيرها من توصيلات الانترنت الحية. تقوم شركات عدة بتجارب على ارسال الرسائل الفورية والمحادثة (شات) مستخدمة اياها رسائل للتواصل الفورى مع فرق عمل منتشرة فى اماكن متفرقة. وهو ترتيب جيد من اجل الاحاديث العابرة والاسئلة السريعة لكنه لا يناسب الاجتماعات الرسمية. ان غرف المحادثة بطبيعتها تؤدى الى «محادثات» تتشابك طباعتها وبرغم كونها مسلية فهى غير مفيدة فى بيئة الاعمال والشركات.

■ ■ ■

اعرف كيف تدير
اجتماعات العصر الجديد

ليس ثمة شك فى ان افضل الاجتماعات ما كان مباشراً وجهاً لوجه. والحق يقال: ان هذا النمط هو الوحيد الذى لا غنى عنه اذا كان قيد المناقشة مسائل تثير النزاع او اذا كانت المواضيع ذات طبيعة حساسة وشديدة العاطفية.

بيد ان واقع عالم الاعمال فى يومنا هذا يختلف كثيراً عما كان اذ لم يعد الناس يعملون فى مبنى واحد او فى مدينة واحدة او حتى فى قارة واحدة. ونتيجة لذلك صارت الاجتماعات وعلى نحو متزايد افتراضية فى طبيعتها اى يجتمع المشاركون عبر التكنولوجيا - يستخدمون الهواتف ذات مضخمات الصوت والمؤتمرات التلفزيونية وهلم جرا.

وعموماً تنطبق القواعد ذاتها على هذه الاجتماعات الافتراضية مثلما تنطبق على الاجتماعات المباشرة وجهاً لوجه. وفيما يلى بعض المعلومات المهمة المفيدة لهذه الوسائط الجديدة.

المؤتمرات عبر التلفزيون. لا يزال التقدم الكبير فى مرحلته البدائية. وربما تجد المؤتمرات عبر التلفزيون اقل مرضاة لك مما تتوقع. ولعل السبب فى ذلك ان معظم الناس يقارنون التكنلوجيا بالتلفزيون حيث جودة قيم الانتاج عالية جداص (هذا

ان لم نتحدث عن السيناريو او البرنامج)!.

وبالاضاءة والصوت المستخدمين بصورة احترافية يغدو التلفزيون فى نظر الكثيرين اكثر جودة. لكن هذه الوسائل غير موجودة فى المؤتمرات عبر التليفزيون ما ينجم عنه عمل بعيد عن الاحترافية وأقرب ما يكون الى عمل الهواة.

ثم ان افضل استخدام لهذه المؤتمرات يتجسد عندما تكون الاطراف المشاركة قد التقت مسبقاً وأسست للثقة فيما بينها ولا تستخدم للاجتماعات الاولى.

ففى اجتماع اولى لهذه المؤتمرات قد يلقى طرف على طرف اخر اللوم بشأن لحظات مربكة ناجمة عن التكنلوجيا ولا يمكن اجتنابها!

وبرغم ذلك كله تتيح المؤتمرات عبر التلفزيون الفرصة للمشاركين ليرى بعضهم بعضاً.

فهى وسيلة مفيدة توفر الكثير من الوقت لجميع اعضاء الفريق الواحد والمقيمين فى اماكن بعيدة فى اجتماعات منتظمة.

■ ■ ■

العادات السبع
للناس الأكثر فعالية

١ـ العادة الأولى: كن مبادراً:

كثيرون يتحركون وفقاً لما تمليه عليهم الظروف، أما السباقون المسيطرون فتحركهم القيم المنتقاة التى تتشربها نفوسهم وتصبح جزءاً من تكوينهم، ولكى تكون سباقاً يجب أن تعمل على تغيير الظروف بما يخدم أهدافك، لا أن تغير أهدافك وفقاً لما تمليه الظروف.

٢ـ العادة الثانية: ابدأ والمنال فى ذهنك:

هذا يعنى أن تبدأ ولديك فهم واضح وإدراك جيد لما أنت ماض إليه، أن تعرف أين أنت الآن؟ وتتحقق من أن خطواتك ماضية فى الطريق الصحيح.

نحن جميعا نلعب أدواراً متعددة فى حياتنا لكن تحديد الهدف أو الرسالة يجعلنا أكثر دقة فى معرفة الطريق الصحيح.

٣ـ العادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم:

نظم أمورك واتخذ إجراءاتك على أساس الأسبقيات... الأهم ثم المهم. يجب التركيز على الأمور الهامة وغير العاجلة لمنع الأزمات وليس لمواجهتها.. ومفتاح الطريق لتحقيق هذا الهدف هو تفويض السلطة والاختصاصات.

٤ـ العادة الرابعة: تفكير المنفعة للجميع:

ليس ضرورياً أن يخسر واحد ليكسب الآخر، هناك ما يكفى الجميع، ولا داعى لاختطاف اللقمة من أفواه الآخرين.

٥ـ العادة الخامسة: حاول أن تفهم أولا ليسهل فهمك:

إذا أردت أن تتفاعل حقاً مع من تعاملهم، يجب أن تفهمهم قبل أن تطلب منهم أن يفهموك.

٦ـ العادة السادسة: التكاتف مع الآخرين:

كن منتمياً للمجموع عاملاً من أجله.. المجموعية ليست مجرد الجماعية، لأن نتاج العمل من أجل المجموع سيكون أكبر وأكثر من مجرد حاصل جمع نتاج أعضاء المجموعية.

المجموعية هى: ١ + ١ = ٨ أو ١٦ وربما ١٦٠٠ .

٧ـ العادة السابعة: اشحذ المنشار:

لكى تكون فعالاً يجب أن تجدد قوتك ومقدراتك متمثلةً فى الأبعاد الأربعة للذات الإنسانية " الجسم، العقل، الروح، العاطفة " وهذا يتطلب تنمية الجسم بالرياضة، وتنمية العقل بالمعرفة والثقافة، وتنمية الروح بالإيمان والقيم، وتنمية العواطف بالتواصل مع المجتمع وصولاً إلى المنفعة المتبادلة وشحذاً للملكات الانتماء.

■ ■ ■

التفكير الجيد فى حل المشكلات

د/ أكــرم رضــا

يقول تشارلز ليزنج:

(إن المشكلة حين ندون تفاصيلها نكون قد حصلنا على نصف حلها).

ولا يخلو طريق إدارة الذات من عقبات.وهنا تبدو أهمية التفكير الجاد بصفاته الأربع:

١ـ الواقعية.

٢ـ الإتزان.

٣ـ الإيجابية.

٤ـ المنطقية.

وبإضافة نسبة الـ ٢٪ الخاصة بالأبداع يمكنك الإجابة عن هذه الأسئلة:

١ـ ما هى المشكلة بالتحديد؟

٢ـ ما هى الحلول المقترحة لحلها؟

٣ـ ما هو الحل الأمثل؟

أولا ـ فهم المشكلة

يشعر الإنسان أحيانا بصداع فيأخذ مسكنا ليذهب ألم الصداع هل حل المشكلة؟

لا، لأن هذا الشخص تعامل مع أعراض المشكلة وليس مع المشكلة ذاتها فصداع معناه أن هناك خللا فى الجسم وهذه هى المشكلة فلابد فى البداية من فهم المشكلة الذى يتكون من خطوات:

١ـ الشعور بأن هناك مشلكة:

وهى من أهم الخطوات حيث أن الناس ينقسمون أمام المشاكل إلى نوعين أحدهما تجده دائما يكرر لا توجد مشكلة ونوع آخر تجده يكرر عند كل موقف (مشكلة)!.

وكثير من الشباب يقفون عند هذه الخطوة وعندما يشعرون المشكلة يحدث التوتر الذى يحتاج وبسرعة إلى ما يزيله.. فتجدهم يقبلون أول فكرة تعرض عليهم للحل.

أقول لكم:

ـ إحذروا أن تسجنوا أنفسكم فى سجن التجارب الفاشلة.

ـ إحذروا التوتر الذى يؤدى إلى الغضب فإنه سيمنعكم أن تنتقلوا إلى الخطوة التالية من خطوات حل المشكلات (جمع المعلومات).

ـ إحذروا الإحباط فإنه قعر البئر حيث لا ضوء ولا هواء ولا حل.

ـ إحذروا المثالية فإن التطلع إلى الكمال بداية الفشل واقبلوا عطاء إمكانياتكم.

- إحذروا التسويف. فإن مشكلة اليوم قد تصبح عشر مشاكل غدا.

- إحذروا أن تفتحوا كل المشكلات مرة واحدة وعليكم بأغلفة الأولويات المرقمة جيدا.. إفتحوها بالترتيب.

٢- جمع البيانات حول هذه المشكلة:

وذلك بوضع ما سماه علماء الإدارة check list حوال مكان المشكلة وزمان المشكلة والأشخاص المتعلقة بهم المشكلة..إلخ.

استخدم مهارات التفكير الجاد. واستمع من جميع الأطراف لابد أن تكون راضيا عن بياناتك قبل البدء فى الحل.

٣- صياغة المشكلة وتعريفها.

ثانيا - إقتراح الحلول الممكنة

وذلك من خلال البيانات التى جمعت حول المشكلة فأى تعريف للمشكلة قبل جمع البيانات سيتضح لك الجزء الذى تسميه مشكلة من الحالة التى بين يديك قبل جمع البيانات كانت المشكلة بلا حل واضح ولكن بعد جمع البيانات تعرفت على إمكانياتك وعرفت إمكانيات بيئتك.

ووجدت أكثر من حل وأصبحت المشكلة هى إختيار أحد هذه الحلول.

ولاحظ:

أ - كلما وضعت حلولا أكثر كان تحقيق الهدف أفضل.

ب - استحدث حلولا جديدة ولا تستخدم نفس الحلول السابقة لمشاكل مشابهة.

ج - لا تستخدم حلا لأنه الأسهل والأسرع.

د - لا تستخدم حلولا نظرية وضع أمامك أساسيات عامة.

ه - أياك وحلا يؤدى إلى مشكلة جديدة.

ثالثا- الحل المثالى

١- تقييم الحلول المقترحة.

لأختيار الجل المثالى تراعى بعض الإعتبارات:

أ - التمهل وحساب الأعباء قبل الإستبعاد.

ب - كمال المعلومات ودقتها يؤدى إلى حسن الأختيار.

ج - التنبؤ بالنتائج المترتبة على تطبيق كل بديل تعطى مراجعة أفضل للأختيار.

٢- تنفيذ الحل المقترح، وخطوات التنفيذ هى:

أ - تحديد أكفأ الأشخاص.. من؟

ب - تحديد المدى الزمنى.. متى؟

ج - تحديد الكلفة المادية.. كم؟

د - تحديد المكان.. أين؟

هـ - تحديد المكان.. أين؟

و - متابعة تنفيذ الحل.. كيف؟

ز - وإذا لم ينفذ الحل.. فلماذا؟

ح - وما هو الحل البديل؟

■ ■ ■

أدرس خطواتك الى هدفك

لبلوغ قمة الجبل لابد ان تكون الخطوة التالية متقدمة على سابقتها وفى النزول منها لابد أن يتحقق العكس.

ولاقامة بناية شامخة ينبغى ان نبنى اللبنة الجديدة فوق اللبنة السابقة بينما لحفر البئر ينبغى العكس.

وهذا يعنى ان المسير الى الهدف ليس دائماً باتجاه الاعلى ولا باتجاه الاسفل وانما الذى يحدد الاتجاه الذى تسير فيه هو الهدف الذى تسعى للوصول اليه.

من هنا لابد ان نعرف ما الذى نريد تحقيقه فهذه هى المسالة الرئيسية التى على اساسها تتحدد بقية الامور والذى لايعرف ماذا يريد ان يحقق من هدف.

فكيف يحقق ما لا يعرفه ولايريده؟

اذ لاشك ان فاقد الهدف يفقد الارداة ايضاً وفاقد الارادة لا يملك خطة فى الحياة وفاقد الخطة سيكون بالتأكيد جزءاً من خطط الاخرين والة بأيديهم ولن يتحكم بعد ذلك بمصيره حيث ان غيره هو الذى ينوب عنه فى قراراته عنه فى اتخاذ القرار وليس له الا ان يرضخ لتلك القرارات وحسنة كانت ام سيئة وغالباً ما تكون تلك القرارات فى غير مصلحته.

ان فقدان الهدف يعنى فقدان محور الحياة ومن دور المحور يكون وضع الانسان مشتتاا فى داخل نفسهوفى تصرفاته وفى علاقاته مع الاخرين مثلما الامر فى الذرة عندما تفقد نواتها متضطرب الالكترونات حينئذ فى حركتها وتضل مسيرها فتصطدم وتفجر بقية الذرات.

ان الضياع فى حركة الحياة تساوى الانفجار فى حركة الزمن والامم الضائعة ستصطدم يوماً ما بالامم الاخرى عندما سيقع الانفجار وتذهب تلك الامم فى الريح لا من منقذ ولا من معين.

فى مثل هذه الامم قد تكون الحركة سريعة والنشاط عالياً ولكن من دون تحقيق اى تقدم لان النشاط والحركة لاتنفعان امة لاتعرف اهدافها فى الحياة بل قد يكون النشاط المتزايد سبباً لانهيار تلك الامة.

من هنا كان تحديد الهدف امراً اساسيا فى حياة الانسان والامة والانشغال عن ذلك خطأ فظيع لانه سيفوت الفرصة على جميع الفرص على صاحبها.

فمن انت؟ وماذا تريد؟ امران مترابطان بل لا تستطيع ان تعرف من انت اذا لم تعرف ماذا تريد.

ومن دون معرفة ماذا تريد فلست انت نفسك؟

لقد خلق الله الانسان قادراً على صنع التاريخ وذلك بشرط ان يحدد اهدافه اولاً والا فانه اذا فقد الهدف فانه سيصبح حينئذ منفعلاً بالحياة لا فاعلاً فيها.

ان الفشل انما يصيب الانسان بسبب عدم التخطيط او الغفلة او البعد عن المنهج العلمى المبنى على البصيرة ولكى يتجنب الفشل فى الحياة ويحقق اهدافه لابد له من مرشد يرشده فى كل خطوة من خطواته. لذلك جاءت الروايات مؤكدة على مسألة الاستشارة ففى اى خطوة يستبد فيها المرء فى عمله فان الهلاك هو مصيره.

وباختصار يمكن القول ان النجاح يتوقف على الخطوات التالية:

أولا: تحديد الهدف النهائى.

ثانياً: تحديد الخطوات اللازمة لتحقيق ذلك الهدف.

ثالثاً: الاستشارة فى جميع الامور.

رابعاً: دراسة خطوات العمل بالقياس الى الهدف.

■ ■ ■

التكبر والثقة بالنفس لا يمكن أن يلتقيا

«الثقة بالنفس ليست شعورا بالتفوق، بل بالتحرُّر».

إن التكبُّر والثقة بالنفس لا يمكن أن يلتقيا عند الشَّخص نفسه. فالتكبُّر مبنيّ على قوالب فكريَّة غير موضوعيَّة تقول بأن الآخرين «غير كاملين»، وبالتالى، «أنا أفضل منهم». فالمتكبِّر يبالغ بتضخيم نواقص الآخرين ويبالغ فى الوقت عينه، فى التقليل من نواقصه هو، وذلك بسبب فقدانه للأمان الداخليّ، ولثقته بنفسه.

إن عدم توفُّر الثقة بالنفس يؤدّى الى الشُّعور السلبى بعدم المساواة مع الآخرين ويتحوّل إلى عقدتين مرضيّتين وهما:

عقدة التكبُّر:

«الآخرون غير كاملين، يعنى أنا أفضل منهم».

فكما يقول جيكارينتسيف «إنّ أبسط طريقة لإثبات الشّعور بالضعف هى كشف الكبرياء عندنا، لأنّ الكبرياء والتكبُّر يخدمان غرض إخفاء الشُّعور بالضعف».

عقدة الدونيّة:

«أنا غير كامل» يعنى «أنا أقلُّ منهم» (من الآخرين).

لنتذكَّرمعاً قول إليانور روزفلت: «لا أحد يمكنه جعلك تشعر

بالدونيَّة من دون سماحك له بذلك».

يقسّم لازاريف مسبَّبات عقدة التكبُّر إلى مستويين اثنين وهما المستوى السطحيّ والمستوى العميق.

١ ـ المستوى السطحيّ للتكبُّر: هو رضوخنا للمستوى الأوَّل من القيم الرُّوحانيَّة (مثل القدرات، الذكاء، النَّجاح، والتوفيق. أى السّعى إلى الكمال البشرى على حساب الحبّ الإلهيّ) واعتماد هذه القيم البشريَّه كموجَّه أساسى لنا فى الحياة.

٢ ـ المستوى العميق للتكبُّر: هو عندما يوجد لدينا تعلُّق أو تشبُّث كبير بالمبادئ والمُثُل (البشريَّة) والمخطَّطات المستقبليَّة والآمال. فكلَّما كان معنى وحجم القيم البشريَّة التى تسيطر علينا اكبر، ازدادت قدراتنا على ارتكاب الجرائم بحقّ الحُبّ.

ويقول لازاريف فى معرض هذا الحديث «إذا كنت ترغب فى أن تحصل على نتائج وإنجازات أكثر من الآخرين، فهذا أمر عاديّ، لكن إذا كنت تسعى للحصول على شىء بهدف الحطّ من شخص ما، أو إهانته، أو الانتقام منه، أو لتضع نفسك فى مكانة أعلى من شخص ما، أى إنَّك منذ البداية تخفى خلف رغبتك وسعيك عدوانيَّة بحقّ الحُب والآخرين، فهذا هو التعلُّق بالأحلام والمشاريع والمستقبل. وفى هذه الحالة، يُغلق المستقبل ولا يُسمح لك بالحصول على ما أردت، أو تحصل عليه على حساب عافيتك وحياتك».

المصدر: كتاب كيف ننتصر فى معركة الحياة.

■ ■ ■

القواعد السبع للإدارة الحازمة

تشارك مارتين

ترجمة: مجد ابراهيم

هناك سبعة عناصر أو «ضوابط» مختلفة تنطوى عليها الادارة الحازمة.

وباتباع تلك الإرشادات يتسنى اليوم للمدير المثقل بأعباء العمل إتخاذ القرارات الصعبة بسهولة أكبر وتحقيق الأرقام التى تسعى اليها كل منظمة وبالتالى تطوير العمل.

١- تواصل بوضوح: على الرغم من أن الكثير من كبار التنفيذيين والمديرين يشعرون أنهم يتواصلون بشكل جيد إلا أن الرسالة لاتصل فى معظم الأحيانتتطلب الإرادة الحازمة غزارة فى عمليات التواصل الواضح والمكثف والمناسب من حيث التوقيت والصدقوتجمع عملية التواصل بوضوح بين اولئك الذين يؤسسون الاستراتيجية وأولئك الذين يقومون بتنفيذها فى المراتب المختلفة.

٢- افرض القرارات الصعبة: ليس من السهل اتخاذ القرارات الصعبة عندما تكون هناك حاجة اليهايقول غالبية التنفيذيين والمديرين ان رؤساءهم لايتعاملون مع القرارات الصعبة مباشرةفالمديرون بحاجة لجمع كل المعلومات المطلوبة والمتوافرة

واتخاذ القرار ونقل فحواهوبعدها المتابعةإن اتخاذ القرارات الأصعب يستند الى الاشخاص لكن مع ذلك هناك حاجة للتعامل معها فى الوقت المناسبويتطلب فرض القرارات الصعبة أيضاً ابعاد السياسة الداخلية للمنظمة عن المعادلة.

٣- ركز على النتائج: تتطلب الإدارة الحازمة أن يقوم كل شخص بتحديد دقيق للنتائج الأكثر أهمية فى أى وقت وتحديد الأعمال التى تحقق تلك النتائجوهذا يتطلب المزيد من التركيز والعمل بذكاء أكثر وجد أكبر وزيادة الإنتاجية وتوزيع المهامكما تعنى الإدارة الحازمة الأتسام بواقعية أكبر حول النتائج المطلوبة سواء كنت أنت من تطلب تحقيق النتيجة أو كنت الشخص الذى يقوم بالتنفيذ وضمان أن كلا الطرفين يتفقان على الأدوات الضرورية والإطار الزمنى المطلوب لتحقيق تلك النتائج.

٤- ابق مرناً: يحتاج المديرون اليوم لأن يكونوا منظمين بحيث يتمكنون من تغيير الاتجاهات بسرعة لمواكبة المتطلبات المتغيرة للمنظمة والزبائنويخضع التنفيذيون والمديرون لضغط متزايد فى العمل خاصة ان حجم الأمور المطلوب إنجازها يفوق مقدار الوقت المخصص لذلكوتتطلب الإدأرة الحازمة أن تكون هناك ممانعة وقول «لا» فى بعض الاحيان اضافة الى «التوجه» لاستخدام المرونةكما تتطلب وضع حد لبعض الأمور مثل المهام أو المشاريع أو الاجتماعات المؤسساتية فى العمل وان تنظر الى نفسك على أنك أشبه بـ«شركة افتراضية» فالمرونة تسمح للمديرين بالتعامل مع حالة التبدل فى ولاء الموظفين.

٥- أثبت قيمتك للشركة: يعد التماشى مع قيم شركتك أمراً أساسياً بحيث يمكنك أن تحسن من قيمتك داخل الشركةوهذا يعنى قبول المزيد من التحديات الجديدة بحيث تصبح ذلك الشخص الذى يلجأ اليه الجميع لإيجاد حل لمشاكلهملكن هناك خط دقيق يفصل بين تحسين قيمتك فى الشركة واستغلالك من قبل الشركةويمكن أن يساعدك العمل بعيداً عن المكتب واستخدام وقت للتنقل على التركيز بصورة أكبر على ما تقوم بانجازه بدلاً من التركيز على عدد الساعات التى تعمل خلالها.

٦- افرض التعاون: تتطلب الإدارة الحازمة وجود روح فريق العمل على جميع المستوياتويمكنك فرض التعاون عن طريق وضع بيانات رؤية لأعضاء فريق الإدارةمع نتائج متكاملةوهذا يتطلب مستويات جديدة من مشاركة المعلومات ورغبة جديدة بالتعلم.

٧ - طبق الإدارة الحازمة من دون أن تكون شخصاً قاسياً: يمكنك أن تحقق نتائج كمية من دون أن تكون قاسياً مع مرؤوسيك فى العملتتطلب الإدارة الحازمة أن يقوم التنفيذيون والمديرون بالتوقف بشكل مؤقت عن العملطالما أن عبء العمل وساعات العمل الفعلية يخرجان عن السيطرة مما قد يؤدى الى فقدان الرؤيةوهذا يعنى الحاجة للابتعاد عن العمل وأخذ استراحةورفع معنويات الموظفينةالقيام ببعض الخطوات لحماية المواهبكما يشمل ذلك تقدير الجهود التى يبذلها الأشخاص عند قيامهم بعمل جيد وتزويدهم بما هو ضرورى للقيام بأعمالهم بصورة أفضل.

تقبل النقد ورفضه

لماذا يقبل البعض النقد ـ ولماذا يرفضه البعض الآخر وهم كثرة؟

من البداهة بمكان أن الانسان إذا أخطأ أو أصيب بعيب أو نقص ما لا يحب أن يطلع على خطأه وعيبه ونقصه احد. إنه يريده مستورا حتى لا يظهر فى اعين الناس أدنى أو أصغر مما عرفوه.. تلك طبيعة الإنسان ونفسيته.

ولأجل تفادى هذه الحالة يتخذ الإنسان أحد طريقتين: إما أن يحاول التستر على العيوب والأخطاء والنقائص ما أمكن وإما أن يربى ويروض نفسه على تقليص الأخطاء ما امكن وهو الأفضل ففى الحالة الأولى كما يقول الشاعر:

ومهما تكن عند امرئ من خليقة   وإن خالها تخفى عن الناس تُعلم

واما الثانية فالذى ليس لديه فى السر ما يخافه فى العلن هو فى حالة امن وسلام نفسى مستتبة.

التهرب من النقد ـ والحال هذه ـ لايمكن أن يطول فهل يعقل أن لا ترى وجهك فى المرآة لعدة أيام وحتى لو أجلت النظر فيها فإن ذلك سوف لن يلغى أو يعطل وظيفتها فى الكشف عن محاسنك او مساؤك وقد يستغنى الانسان ـ ذات يوم ـ عن اشياء كثيرة لكنه لن يستغنى عن المرآة فهى ليست صديقة المرأة فقط بل رفيقة الرجل أيضا.

إن نظرة الآخرين الينا هى محط إعتبارنا وموضع إهتمامنا لآننا كثيرا ما نستمد نظرتنا الى أنفسنا من خلال نظرة الآخرين إلينا وهذا هو السبب فى الطلب منهم أن يعطونا رأيهم فيما نعمل وننتج ونكتب ونمارس من نشاطات ونقيم من علاقات.

ونحن إذ نطالب بالنقد نريد المنصف المتوازن منه أى ما بين الإيجابى ويكشف السلبى فى الوقت ذاته لأنه ذو اهمية بالغة فى بناء شخصيتنا وتطوير أدائنا فإذا تغيرت النظرة الى النقد على انه (علاقة حب) وإرادة خير وتغيرت النظرة الى الناقد على أنه (محب مخلص) مريد للأصلاح وليس معنفا أو مؤنبا أو طالب ثأر أو متسقطًا للعثرات أو هاويا للملاحظات عندها نتقبل النقد ونقبل عليه بل هناك من يستفيد من نقد الناقد حتى ولو لم يكن قاصدا الإصلاح لأنه لا يبرئ نفسه من العيب ولعل فى ذلك النقد ما يهديه الى الصواب وسواء السبيل.

ليستحضر كل منا الحالات التى انتقد فيها بحب وإخلاص ويرى مدى تأثيرها فيما تلا ذلك النقد من محاولات وإبداعات ومواقف هذا على صعيد التقبل الذاتى للنقد.

أما على صعيد الآخر الذى انتقد فهناك أربع أسئلة يمكن أن أطرحها على نفسى قبل أن انتقده:

١ـ هل أنا عار عن الخطأ الذى أنتقده عليه أم إننى ملتبس به؟

٢ـ لماذا أنتقده؟ لشفاء غيظ والحط من شأنه ام للأصلاح والتقويم؟

٣ـ كيف يمكننى أن أساعده على تغيير ما هو فيه أو عليه؟

٤ـ بأى إسلوب أقدم له نقدى وعلى أىّ طبق؟

فعلى مدى الصدق فى الإجابة عن هذه الأسئلة الأربع يمكن تحديد إستجابة الآخر للنقد يقول (إبراهام لنكولن): (الشخص الوحيد الذى يحق له أن ينتقد وهو الشخص الذى لديه قلب للمساعدة) فهو لا يشخص (المرض) بل يصف (الدواء) أيضا.

وبالتالى فإنك إذا اعتبرت أن من حقك أن تنقد الآخر فلم لا تعطيه الحق نفسه أو مثله لتحقق المعادل الموضوعى وتحدث التوازن النقدى المطلوب؟!

إن إعترافى وإقرارى أن نفسى ليست مقدسة ولا معصومة ولا بريئة ولا نزيهة ولا مزكاة لا يخلق لى المبرر فى إرتكاب الأخطاء بل يجعلنى حريصا على عدم الوقوع فى الخطأ ما استطعت وعلى تفاديه وعلى الإفادة من اخطائى السابقة بل وتقبل ما يسدى ويهدى إلى من نقد لأن ذلك هو طريقى للأرتقاء بنفسى ونقلها نقلة نوعية وليكون غدى وما بعده أفضل من ساعتى ويومى.

■ ■ ■

حفز الأداء الجيد

إن نواحى القوة التى قد يمتلكها شخص ما قد لاتكون دائما ظاهرة للعيان.

وإنها قد تحتاج فى بعض الأحيان الى من يساعدها على الانطلاق ومن هنا عليك أيها المدير أن تضغط على المفتاح المناسب فى شخصية موظفك وعندها سيندفع ذلك الموظف بأقصى طاقته ويصمد فى وجه الصعاب أما إن ضغطت المفتاح الخاطىء فعندها سنيغلق الموظف على نفسه ولن يتقدم قيد أنمله.

ولايجب علينا ان ننسى ان لكل موظف مفاتيحه الخاصة به فالبعض قد يجد ان أداءه لايصل الى ذروته إلا ليلاً والبعض قد يجد انه فى حاجة الى إشراف يومى من جانب مديره على الرغم من انه يعمل معه منذ سنوات والبعض الأخر قد يجد انه لايبدع فى عمله إلا إذا تركه المدير لشأنه واكتفى بالإشراف عليه بين الحين والأخر.

ومهما كان الاختلاف بين الأشخاص إلا ان انجح الطرق لاستخلاص افضل ما لدى الموظف من قدرات هى التقدير وليس إغداق المكافآت المادية.

وان كنت لاتصدق ذلك تجاهل أحد موظفيك ممن يتقاضون رواتب عالية وسترى ان النتيجة ستكون مروعة.

ولكى تتفوق فى عملك كمدير عليك ان توجه عبارات التقدير والثناء الى موظفك المستحق لذلك بصورة علنية وعندما يكون بين أقرانه وزملائه الآخرين.

ولا يقتصر مصدر التقدير على المدير بل إنه قد يكون آتيا من زبون على شكل عبارة ثناء او رسالة شكر لموظف بعينه على حسن معاملته.

ومسؤولية المدير هى تقدير الاهتمام الشخصى المطلوب وإغداق الثناء المناسب لكل شخص.

وينطبق ذلك على الشركات الكبرى فيمكن لتلك الشركات اتباع أسلوب التقدير الشخصى وتطبيقه على كل موظف.

■ ■ ■

سبع قواعد أساسية لتخطيط اليوم

١- خطط يومك كتابيا وليس ذهنيا دون جميع النشاطات والمهام والمواعيد مباشرة فى مفكرتك طبق هذه القاعدة على الأمور كلها ولا تستثن منها لا الأعمال الصغيرة ولا المهام الروتينية هكذا فقط تضمن لنفسك الإحاطة بمجريات يومك كلها وتصبح قادرا على التركيز على الأمور الجوهرية الهامة.

٢- خطط يوم عملك فى المساء الذى يسبقه إنك بذلك تجند عقلك الباطن لخدمة مخططك خلال ساعات نومك وتعطى لنفسك الفرصة للأستفادة من قدراته الإبداعية الخلاقة عبر ساعات الليل الطويلة وفضلا عن ذلك فإنك توفر على نفسك قبل التوجه إلى سريرك الأرق الذى كثيرا ما يصحب التفكير بما ينتظرك فى يومك القادم من مهام وأعمال ومشكلات ومفاجآت.

٣- قدر حاجتك من الوقت وحدد لنفسك حدودا زمنية واضحة لا شك فى أنك حريص كل الحرص فى تعاملك مع مالك وأنك تحسب بدقة وبشكل مسبق جميع النفقات المبرمجة التى تترتب على خطتك إذا لم لا تفعل الشئ ذاته فى تعاملك مع وقتك؟ لا تنس أن الوقت أثمن بكثير من المال ومن ناحية أخرى فإن أغلب المهام والأعمال قابلة للتوسيع والتمديد إلى

ما لا نهاية لذلك فإن من الضرورى أن تحدد لكل نشاط تقوم به حدودا زمنية واضحة وأن تكون حازما فى الإلتزام بتلك الحدود وسوف ترى بأم عينك أن الحدود الزمنية اذا ما احترمتها والتزمت بها قادرة أن تحرر لديك طاقات دفينة تثير الذهول.

٤ـ لا تدخل ساعات يومك كلها فى خطتك اليومية ينبغى للخطة اليومية الواقعية أن تقتصر من حيث المبدأ على الأمور التى تريد أن تنجزها وتستطيع أيضا أن تنجزها فى يومك لا تستهن بما ستحتاجه فعليا من وقت لأنجاز تلك الأمور أحرص على ألا تشغل خطتك اليومية فى أية حال من الأحوال أكثر من ٦٠٪ من ساعات يومك تقيد بالقاعدة التقريبية التى تقول ٦٠ ـ ٢٠ ـ ٢٠ خصص ٦٠٪ من يومك للنشاطات المدرجة فى خطتك اليومية واترك ٢٠٪ لما قد يطرأ من مهام غير متوقعة وما قد يعترض يومك من لصوص الوقت و ٢٠٪ لعلاقاتك الإجتماعية خلال ساعات العمل والتجربة العملية كفيلة باعتنائك على التمييز بين الأمور القابلة فعلا للتطبيق والأمور التى يمكن إدراجها ضمن خطة واضحة تحكم يوم عملك من جهة والأمور الأخرى التى لن تقوى على منعها من الرقص خارج الصف من جهة أخرى.

٥ـ جمع المهام المتشابهة فى فقرات تنفيذية تخصص لها فواصل زمنية واضحة إنك بذلك تعطى يوم عملك بنيته التقريبية الأولى لكنك لست مضطرا إلى الإلتزام بهذه البنية التزام العبد طاعة مولاه أحرص كل الحرص على أن تحافظ لنفسك على

درجة جيدة من المرونة فى التعامل مع ساعات عملك اليومى.

٦- ضع أولوياتك فى المركز إبدأ عملك دائما بالأمور الأكثر أهمية لا الأكثر الحاحا! إسأل نفسك مجددا من وقت لآخر ما هى الأمور التى تهمنى حقا أى الأمور تقربنى حقا من أهدافى الحقيقية؟ وكذلك أيضا: ماذا لو أننى تقاعست عن هذا الأمر أو ذاك؟ تعلم أن تقول لا. وفق المبدأ القائل: قل لا كلما استطعت ونعم كلما اضطررت).

٧- ركز على الأمور الإيجابية حافظ على بهجة يومك! أحرص على ألا يخلو يومك من بعض الأحداث السعيدة والنشاطات التى تحمل لك البهجة والمتعة: بادر إلى لقاء بعض الأصدقاء أو إلى حضور فيلم جديد فى أحدى دور العرض (السينما) أو اقصد صالون الحلاقة لأضفاء لمسة جديدة على مظهرك أو كافئ نفسك بوليمة غذاء مميزة فى أحدى المطاعم الراقية إذا أردت لنفسك النجاح المستمر فلا بد لك من خلق حالة من التوازن بين المتعة والعمل اليومى.

نصيحة عملية

لا شك أن السعى الحثيث وراء الأهداف يتطلب قدرا كبيرا من الإلتزام والمتابعة لذلك فإن من الضرورى أن تؤمن لنفسك فى كل يوم حقنة جديدة من الحماس إلى العمل والعطاء اختك يومك على الدوام باستعراض خاص جدا (لأحداث اليوم) الشخصية: خصص كراسا تدون فيه نجاحاتك اليومية ولا تتردد فى تدوين نجاحات يومك جميعها مهما بلغت من الصغر إنك بذلك توجه نظرك تلقائيا

إلى الجانب الإيجابى إلى نقاط القوة والتجارب الناجحة كذلك فإن إدراكك الراسخ لحقيقة أنك عند المساء سوف توثق حصيلة يومك وتعطيها لونها الذى تستحقه يقوى كثيرا من شعورك بالمسؤولية تجاه أهدافك وخططك ويدفعك إلى بذل المزيد من الجهد والإهتمام كى تكلل يومك ببعض النجاحات الحقيقية.

■ ■ ■

قيم قدراتك
فى مدى إنصاتك للآخرين

الإنصات للآخرين ليس عملية سلبية إنما هو عملية تفاعلية وناضجة كما أنه قيمة تربوية وأخلاقية وسلوك حضارى وإنسانى يؤكد إحترامنا للغير.

والتقييم التالى يساعدك فى التعرف على مدى قدرتك على الإنصات للآخرين بشكل فعال.

من فضلك: أجب عن الأسئلة الواردة فى هذا التقييم من خلال المؤشرات التالية:

- وإذا كانت إجابتك نادرا فاعط نفسك درجة واحدة.
- وإذا كانت إجابتك غالبا فإعط نفسك ثلاث درجات.
- وإذا كانت إجابتك أحيانا فإعط نفسك درجتين.
- إذا كانت إجابتك دائما فإعط نفسك أربع درجات.

والآن اليك الاسئلة:

- أتوقف عن الكلام أثناء استماعى للآخرين وأعط لهم الفرصة ليعبروا عن أنفسهم.

- لا أتسرع فى طرح رأيى وإبداء وجهة نظرى قبل استماعى

بشكل جيد.

- أوضح للمتحدث أننى قد استقبلت وتفهمت مشاعره بجانب فهمى لكلماته.

- لا أقوم بتجهيز الرد فى نفسى وأنا أستمع إلى الآخرين وأنشغل بجمع الأفكار والحلول.

- أتجه بجسدى لمن يتحدث معى وأقبل عليه بوجهى.

- لا أقوم بمقاطعة من يتحدث معى ولو طال حديثه.

- ألخص كلام المتحدث وأطمئنه إلى أننى أفهم المراد من حديثه.

- أوجه بعض الأسئلة الأستيضاحية حتى أبدو راغبا فى الإستماع لأفكار من يتحدث معى ومتفهما لوجهة نظره.

- أؤمن بأن كل شخص لديه ما يقوله لذا أسمع وأتفهم بوعى للآخرين.

- لا أفسر كلام المتحدث من وجهة نرى أنا ولكنى أتقمص شخصيته وأنظر إلى الأمور من وجهة نظره.

- أقاوم انصراف إنتباهى إلى أى شئ آخر أثناء الحديث.

- أحكم على حديث من أمامى بناءا على مزاياه ومضمونه وليس على أساس طريقة توصيله.

- لا أتعصب للأفكار أو الآراء وأنظر إليها على أنها وجهات نظر قابلة للخطأ والصواب.

- أنصت جيدا لما يقوله الطرف الآخر بغض النظر عما إذا

كنت متفقا معه أم لا .

- أنصت بكل جـــوارحى وأطبق قـــول القـــائل: (كلى آذان صاغية) وأجعل شكل وتعبيرات وجهى توحى بأنى مستمع جيدا .

مفتاح التقييم

١٥ ـ ٣٠ لا تتحدث كثيراً تذكر أن لديك أذنين ولساناً واحداً حتى تستمع أكثر مما تتحدث أخشى أن تكون مثار سخرية الآخرين فى بعض المواقف لحديثك الكثير.

٣١ ـ ٤٠ أنت تحـــاول الإنصـــات للآخـــرين ولكن هناك بعض المشكلات التى تعترضك سواء فى مفاهيمك عن نفسك أو عن الآخرين خطط للتعامل معها حتى تصبح فعالاً فى التعامل مع الآخرين.

٤١ ـ ٥٠ أنت تحتـرم الآخـرين وترى أن لحـديثهم قيمـة كبيرةلذلك فأنت تجتهد فى الإنصات لهموبالطبع سيكون هذا الإنصات دليلك الى التميز.فقط اجتهد أكثر.

٥١ ـ ٦٠ أنت إنسان متميز جداً فى إنصاتك للآخرين. ثقتى أنهم سيحبون الحديث والتواصل معك والاقتراب منك.

■ ■ ■

عندما يقرع التجدد بابك
أفتـــح لـــه

إن الجديد غير مألوف فقد يكون صديقا أو عدوا من يدرى؟ ولا سبيل لمعرفة ذلك! والسبيل الوحيد للمعرفة هو بالموافقة على الجديد وبالتالى الإدراك والخوف.

إن التجدد لا ينبع من داخلك بل من المحيط وهو ليس جزءا منك إن ماضيك كله على المحك ليس للجديد استمرارية معك وبالتالى الخوف فلقد عشت بطريقة معينة وكونت من معتقداتك حياة مريحة بعدها يقرع بابك شئ جديد ويهز كيان أسلوب ماضيك كله وإذا سمحت للجديد بالدخول فلن تكون الإنسان عينه مجددا فالجديد سوف يحولك ويغريك.

هذا الأمر فيه مجازفة فلا أحد يعرف إلى أين سينتهى به الأمر مع الجديد فالقديم معروف ومألوف ومعلوم ولقد عشت فيه مدة طويلة واعتدت عليه أما الجديد فهو غير معلوم او مألوف وقد يكون صديقا أو عدوا فمن يدرى؟ ولا سبيل لمعرفة ذلك إلا بالسماح له وبالتالى للخوف فى حياتك.

ولا يسعك مواصلة الرفض أيضا لأن القديم لم يعطك بعد ما تبحث عنه وتسعى إليه لقد كان القديم واعدا لكنه لم يف بالوعود والقديم مألوف ومعلوم ولكنه بائس والجديد ربما كان

غير مريح لكن ثمة احتمالا بأن يحمل لك السعادة لذا لا يسعك أن ترفضه ولا أن تقبل به وبالتالى تتوتر وتقلق وتهز كيانك وهذا أمر طبيعى لا سوء فيه ولطالما كان الوضع على هذا النحو وما سيكون عليه دوما.

حاول أن تتفهم ظاهرة الجديد إن الجميع يرغب فى الجديد ولا أحد يرضى بالقديم لأنه بات معلوما ومألوفا مهما كان وكل ما هو معلوم ومألوف يصبح متكررا لأنه بات معلوما ومألوفا مهما كان وكل ما هو معلوم ومألوف يصبح متكررا ومملا وروتينيا لذا ترغب بالتخلص منه.

أما انت فتسعى للمغامرة والأستكشاف وأنت تريد أن تصبح جديدا ورغم ذلك حين يقرع التجدد بابك تتراجع وتنسحب وتختبئ فى القديم وهنا تكمن المأساة.

كيف نصبح متجددين؟ الجميع يسعى ليكون متجددا والمطلوب هو الشجاعة وليس مجرد الشجاعة العادية بل المطلوب شجاعة غير إعتيادية.

والعالم ملئ بالجبناء وبالتالى فقد توقف نموهم فكيف تكبر وأنت جبان؟

انت تتراجع وتغمض عينيك مع كل فرصة جديدة فكيف يسعك أن تكبر؟ كيف يسعك أن تكون موجودا حقا وأنت تتظاهر بالوجود فقط؟

ويتوجب عليك أن تجد بدائل كبيرة لأنك لا تستطيع أن تكبر

أنت لا تستطيع أن تكبر لكن يمكمن لحسابك المصرفى أن يكبر ـ وهذا بديل لا يتطلب شجاعة فهو متناسب مع جبنك وتظن أن نفسك تكبر مع كبر حسابك المصرفى فتصبح أكثر إحتراما يكبر إسمك وشهرتك وتظن أنك تكبر معها؟ أنت تخدع نفسك ليس إلا لأنك لست اسمك أو شهرتك وكذلك حسابك المصرفى ليس كيانك لكنك ترتجف حين تفكر بالوجود إذ يتوجب عليك أن تسقط جنبك إذا أردت أن تكبر.

لا يمكنك ابتداع الجديد فمهما فعلت سقف ينبع نت القديم ومن الما ى لكن هذا لا يعنى أن توقف أعـمـالك بل يعنى أن لا تتصرف انطلاقا من الماضى ـ أى أن تتصرف بتأمل وعفوية ولتكن اللحظة الحالية هى الحاسمة.

لا تفرض قراراتك لأنها مبنية على الماضى وسوف تدمر الجديد تصرف إنطلاقا من اللحظة التى تعيشها تماما كالأطفال استسلم للحظة التى تعيشها تماما كالأطفال أستسلم للحظة التى تعيشها ـ وستجد كل يوم بداية جديدة ونورا ورؤيا جديدة وإن هذه الرؤيا الجديدة كفيلة بتغييرك وفجأة فى أحد الأيام سترى أنك متجدد فى كل لحظة عندها لن يحيط بك القديم كالغمام وستصبح مثل قطرة الندى النضرة واليانعة.

■ ■ ■

كيف تتخلص
من وجهة نظر تزعجك؟

إذا ما رغبت فى أن تنسى وجهة النظر المزعجة فاعمد إلى أن تفعل ذلك بأيجاد البديل الاكثر قبولا لديك وحالما تجد واحدا مناسبا فاستمسك به وأذا ما جعلت الظروف المتغيرة من إعادة التكيف أمرا ضروريا فعليك باستشارة مرشدك ما لم تشعر مطمئنا بأن الحالة لا تستدعى ذلك لأنك فى وضع أفضل وأنك تستطيع من مواجهة الموقف من غيرعون ولا مساعدة أما إذا كان لديك أدنى شك فيما يتصل بحالتك فعليك أن تسعى إلى التماس لمساعدة ثانية وبخلاف ذلك فانك ستقع فى نفس العادة القديمة إذ تجد نفسك فى هذه اللحظة تفكر بطريقة ما وفى اللحظة التى تليها تفكر بما يجافيها.

وليست ثمة ضرورة إلى أن تتخذ قرارك فى هذه المرحلة إذ إنك لن تجنى فائدة تذكرعندما تحاول لأن تفعل ذلك وفوق ذلك كله فلا تبدد وقتا بالأبتئاس لأنك لا تستطيع إتخاذ قرار الآن.

عليك أن تدرك أنك أنت على هذه الحال بسبب ما أنت فيه من تعب أضناك فلا تفكر باتخاذ القرار حاليا وإنما المهم لك ولمرشدك أن تفكر بمشكلتك والتوصل إلى قرار بشأنها.

ولأضرب مثلا حالة رجل كان يشكو من أنه لم يكن قادرا على

إتخاذ القرارات التى يريدها وقد نصح ببذل جهد فائق للتوصل إلى قرار وأن مشكلته حينذاك ستنتهى وأنه سيفوز بالنصر فى معركته مع ذاته ومنذ ذلك الوقت وما بعده كما ذكر مرشده أنه لم يتعرض بعدها إلى أى اضطراب بشأن محاولته لأتخاذ أى قرار أن النصيحة هذه كانت مضللة فلعل هذا الشخص يبذل جهدا كبيرا وقد يتوصل إلى قرار بنجاح لكن هذا لايغير من حقيقة الأمر شيئا ذلك لأن العقل لا يزال مجهدا وغير متوازن وأن جهازه العصبى مرهق وهو لذلك قد يتعرض فى المستقبل القريب إلى نفس الصعوبات التى كان قد وقع فيها من قبل فى سبيل إتخاذ قرار فلم إذن نرسى بمثل هذه الأهمية على ذهن مرهق ليقوم بإتخاذ القرارات فعندما يرتاح العقل ويحظى بالراحة من الخوف فإن إتخاذ القرار آنذاك سيكون أيسر تنفيذا.

■ ■ ■

ما أهميـة أن تعبر عن امتنانك؟

إن الامتنـان لايكون فقط بكلمـة «شكراً» وقولها لا يعنى شيئاً إن لم يكن موفقاً بابتسامة رقيقة.. تصرف مهذب.. لفتة اعتبار.. دعوة لقضاء يوم جميل/تذكر بعد سنين بتقدير مامجمل هذه الصور وغيرها يكون نابعاً من القلب ليس الغرض منه رد الجميل أو التملق أو إرضاء لمصلحة مابقدر ماتعنى أكثر من ذلكإنها تنم عن خلق رفيع تتمتع بهعن تربية راقية ترعرعت عليهاعن لياقة رائعة تؤمن بها.

- كم هو جميل أن نمتدح الغير على إنجازه معروفاً.. عملاً.. صنيعاً.
- كم هو جميل ان نبادر الى شكر الناس على ماأسدوه الينا.
- كم هو جميل أن تنظر الى الصفات الحسنة التى يتمتع بها بعضهم وتمتدحها.
- كم هو جميل ان تنظر الى الاشياء الرائعة التى يقوم بها الناس وتقدرها.
- كم هو جميل أن تكون صادقاً فى التعبير عن مشاعرك.

وكم هو مخذل عندما يندفع أحدهم لمعروف مأو يخلص فى إنجاز مشروع ثم يجحد فى حقه أو يستخف بأدائهكيف سيشعر

بالإحباط والقهر والغبن ويمتنع عن القيام بمبادرات طيبة أخرى نادماً على مافعل.

فلنعبر عن امتناننا للجميع ونشكرهمإذ إن أى رقيقة أو تصرف نبيل يمكن أن يكون لها تأثير كبير على نفسية الإنسان تشعره بالغبطة والسعادة والرضا.

الإنسان الذى يشكر دائماً هو انسان إيجابى .. متفاءل.. محب.. متفاعل.. اجتماعى.. منفتح.. يهتم بالناس فحاول أنت أن تكون هذا الانسان ولاتقصر شكرك أو مجاملاتك على انسان دون آخر:الفقير والغنيالصغير والكبير المسؤول والعامل بحاجة الى شىء من الامتنان فهل فعلته حين تحين الفرصة.

وهذا سر من أسرار الكثير من الناجحين فى الحياة فها هو «كارل سيزيل» و «بول براون» مثلاً الرائد ينفى مجال بيع السيارات يخبرانا فى كتابهما:"زبائن مدى الحياة"كيف أنهم يحاولون دائماً شكر عملائهم على التعامل معهمكما أنهم لاينسون شكر مستخدمى الشركة جميعهم عند قيامهم بعمل جيدوذلك عبر أكثر من طريقة:

- إيجاد نظام مكافأة للإجادة ولمن يتجاوزون الهدف بالعمل المخلص بين وقت وآخر.

- إعداد مأدبة فى الطبيعة.. أو حفلة فى مكان العمل أثناء المناسبات.

- إن تشير وتنوه بالأداء الجيد الذى قام به أحدهم فى

اجتماع عام.

- المبادرة - إذا كنت مديراً - الى شكر المستخدمين بنفسككثيرة هى الأعمال الإدارية التى تفوضها لمن هم دونك ولكن اى عامل لقيامه بعمل جيد يجب ان تقوم به بنفسك. (وكم هو رائعان تسلمه التنويه.. أوالشكر عند زيارتك لمكتبه).

ومما يقولانه فى كتابهما المذكور: «نحن نشكر عملائنا بعدة طرق: شخصياً أو على الهاتفولنتأكد أن كل شىء عليمايرامنرسل بطاقات معايدة هدية جميلة وليس ضرورياً ان يكون برنامج حوافز العملاء هذا مرتبط بشراء شىء معين فمثلاً فى سنة نقيم حفلة سنوية لهموفى سنة أخرى ندعوهم لعرض فنى أو أزياء وكثيراً ماندعوهم ليكونوا ضيوفنا فى ولائم مهر الطباخين المعروفين.

هذه هى أبرز طرقنا لنعرب عن شكرنا لعملائنا الفعليينلأن العملاء يحبون أن يشكروا على تعاملهم معنا».

■ ■ ■

مفتاح النجاح
فى عملك وحياتك

ـ أولا كن حاسماً:

فالسلوك الحاسم هو أفضل ما يمكن اتباعه لتحقيق النجاح على المدى البعيد لأن صاحبه دائماً يسعى للحصول على نتائج تحقق مصلحة جميع الأطراف وصاحب السلوك الحاسم عليه أن يتمتع بصفات ومزايا معينة أهمها:

أ ـ أن يستخدم عبارات واضحة وموجزة، وعليك القدرة على التمييز بين الحقائق ووجهات النظر.

ب ـ القدرة على استخدام صوت حازم، واستخدام النقد للتوجيه وليس للتقريع.

ج ـ الاستفسار عن آراء الآخرين وأفكارهم واحتياجاتهم، والبحث عن حلول للقضايا الشائكة.

د ـ التركيز على الكلمات الهامة.

هـ ـ الابتسامة بملامح ثابتة عند الشعور بالرضا واستخدام الأيدى وهى مفتوحة عند الكلام والمناقشة. ولكن الحسم، لا يعنى أن تكون عدوانياً، فإذا كنت عدوانياً فى بعض تعاملاتك وأردت أن تتخلص من ذلك فيمكنك أن تطلب آراء الآخرين

وتتفاوض معهم فى صنع القرار، وأن تستمع إليه دون مقاطعة، وتهتم بمطالبهم وتسمح لهم بإمساك زمام القيادة دون مقاطعة منك. وتذكر أنك حين تكون حاسماً فى تعاملك مع الآخرين ستجعلهم يشعرون بالرضا عن أنفسهم.

ثانياً: أنصت باهتمام فالإنصات للآخرين باهتمام يعنى التركيز فيما وراء الكلمات المسموعة لمعرفة المغزى الحقيقى من الحديث، وتذكر أن لكل واحد منا فم واحد وأذنان، فاستخدم كل شىء بما يتناسب مع حجمه، وتذكر أيضاً أن إنصاتك باهتمام للمتحدث يؤكد له أنك تهتم بآرائه وأفكاره ومشاعره، ويؤكد له أن عملية الاتصال بينكما لا تتم من جانب واحد بل من الجانبين، ومن أجل إصغاء جيد عليك أن:

أ ـ أن تتخلص من الأصوات المتداخلة فى عقلك حيث عليك أن تضع مشاغلك جميعها جانباً، وتستمع للمتحدث ولا تقاطعه ولا تكمل عباراته نيابة عنه، كما لا تنس أن تتنفس بهدوء وعمق.

ب ـ تحكم فى المكان، فتخلص من الضوضاء، وامنع دخول المقاطعين واقترب من محدثك بقدر معقول، ولا تنتهك حيزه الزمانى.

ج ـ اصغ بود واهتمام لكل ما يقال، فركز على كلام المتحدث وتحكم فى أى أفكار أو ردود فعل فجائية، وأعط المتحدث انتباهك التام والمحايد.

د ـ استخدم بعض العبارات الإيجابية مثل (أجل، أجل) (يعجبنى ذلك)، (هذه فكرة حسنة)، إنه أمر مثير للاهتمام.

هـ ـ استخدم مؤشرات إيجابية غير لفظية مثل الإيماء برأسك، ابتسامة، استخدم عينيك فى الحوار، وعبر عن اهتمامك من خلال قسمات الوجه.

و ـ فى نهاية الحديث أعد صياغة ما قد فهمته، أو استوعبته من الحديث، وتجنب أى سلوك يعطل مجرى الحديث.

ـ ثالثاً أطرح تساؤلاتك:

والهدف من طرح أى سؤال هو استخلاص معلومة أو حقيقة ما من الآخرين، وهناك عدة أنماط للسؤال اختر منها ما يناسب الموقف:

أ ـ أسئلة ذات نهاية مفتوحة، وهذا النمط من الأسئلة يعمل على إثارة الرغبة فى الاستكشاف والتفكير لدى الفرد، ويعيد هذا النوع من الأسئلة فى مساعدة الطرف الآخر على الاسترسال فى إجابته عن موضوع ما، أو تذكر موقف معين، أو الأشخاص المرتبطين به.

ب ـ أسئلة المتابعة والاستقصاء، والهدف منها هو الحصول على معلومات كافية، وتوسيع قاعدة اتخاذ القرار، وفهم المبررات والدوافع، ولكن يفضل عدم الإكثار من استخدام صيغة (لماذا) فى هذا النوع من الأسئلة، لأنها قد تدفع بالآخرين إلى تبنى موقف دفاعى دائماً ضدك، وهناك نوع من هذه الأسئلة يسمى بالسؤال التأملى، ويمكن استخدام هذا النوع عند الرغبة فى استيضاح موضوع ما، أما بهدف الحصول على معلومات إضافية عنه، أو

لمعرفة ما يشعر به الأشخاص المرتبطون به.

ج ـ أسئلة ذات نهاية مغلقة وهى ذلك النمط الذى تتم الإجابة عنه باستخدام (نعم) أو (لا) ويفيد هذا النوع فى سرعة الحصول على المعلومات، لكنه قد يقصر الحوار على طرف واحد.

د ـ أسئلة ذات فائدة أقل وهى تقل بمنفعتها عن تلك الأنماط آنفة الذكر، وحاول ألا تكثر استخدامها فعلى مثل أسئلة تعبر عن افتراضات شخصية (أعتقد أنك.؟) أسئلة فرضية (لو كنت مكانى هل) وأسئلة مركبة.

وفى النهاية تذكر قول الشاعر كليبلينج " لدى ستة أصدقاء وهم حقاً من علمونى كل ما أتقن. أسماؤهم هى: ماذا، متى، كيف، لماذا، أين، ومن.

ـ رابعاً احرص على تحقيق مصلحة الجميع:

فحرصك على تحقيق مصلحة الجميع هو الحل المثالى على أية خلافات أو صراعات فردية، ولكن تحقيق مصلحة جميع الأطراف لا يعنى تقديم تنازلات شخصية أو طرح حلول وسط، أو المفاضلة بين خيارات عديدة، ولكنه يهدف إلى قبول الجميع لما يمكن أن يسفر عنه الخلاف أو الصراع محل البحث.

وتذكر أن معرفتك لكيفية التعامل مع الخلافات تمثل مهارة أساسية يتطلبها بناؤك لعلاقات تدوم طويلاً، وهذه الأداة ستساعدك على التعرف على أفضل الوسائل التى يمكنك من خلالها التعامل مع الخلافات، والعثور على الأفكار المناسبة التى

يمكنك أن توظفها لتحسين أنماطك السلوكية كى تتعامل مع المواقف المختلفة، وبالتالى ستزيد من فرص تحقيقك لمصلحة الجميع.

ـ خامساً قدم استشارة إيجابية:

يضطر كثير من العاملين بالمؤسسات إلى اجراء بعض التغييرات فى مؤسساتهم، رغم أنه قد لا توجد لديهم سلطة على الموارد المتاحة أمامهم للقيام بتلك التغيرات، وقد يكون هؤلاء الأشخاص خبراء فى المالية أو القانون أو الأنظمة، ولكنهم فى جميع الأحوال يسارعون إلى تقديم استشاراتهم وحتى وإن عملوا من خلال نظام عقيم، ومن أجل أن تكون مستشاراً ناجحاً عليك اتباع الخطوات التالية:

أ ـ الاتصال ويعنى أن تتصل بعميل تتوقع أن يتعامل مع الشركة قريباً وترتب لعقد لقاء معه.

ب ـ الموافقة، وتعنى الحصول على أرضية مشتركة من الثقة بينك وبين العميل تؤهل لبدء التعاون بينكما، وهذا الأمر يتضمن مشاركة كل منكما للآخر فى تجاربه، ووجهات نظره حتى يتسنى لكما بناء مستوى من الاطمئنان والألفة.

ج ـ التعاقد، وتعنى أن توافقا على الخطوات المطلوب تنفيذها وحدود كل منكما، كما تعنى الاتفاق على الموارد المتاحة للتنفيذ والجدول الزمنى المعد لذلك، وكل ما يتعين عليك فعله كى تحقق غاية العميل المنشودة.

د ـ اختيار الأسلوب، وتعنى إما أن تتمتع ببساطة أسلوب

العميل وتوجهاته، أو أن تعمل أنت والعميل كفريق مشترك لحل المشكلة القائمة.

هـ جمع المعلومات وتحديد المشكلة، وتعنى استخدامك لعدد من الأدوات والوسائل بغرض جمع معلومات عن مشكلة العميل، ثم تحليلها كى تحصل فى النهاية النقاط الرئيسية الجوهرية المتعلقة بها.

و ـ الإجماع ثم التنفيذ، وتعنى حصولك على موافقة العميل لتنفيذ ما ترى أنه واجب التنفيذ، وبعد الموافقة يتعين عليك وضع الخطط والتنسيق بين الأطراف المختلفة واتخاذ الخطوات الملائمة للحصول على النتيجة النهائية.

ز ـ المراجعة ثم الانفصال، وتعنى تقييمك للنتائج والنقاط المستفاد منها، كما تعنى أيضاً التخلص من النهايات أو تحديث السجلات المتعلقة بهذه المهمة أولاً حتى لا يترك انفصالك عن الموضوع أى نقاط غير محسوبة.

ـ سادسا طبق الأسلوب المناسب:

نموذج إدارة المواقف الذى أعده كل من هيرسى وبلانشارد هو واحد من أكثر النماذج شيوعاً وقبولاً لدى الكثيرين لتوصيف وتحسين السلوك الإدارى لدى الأفراد، وهذا النموذج يعتمد على الخطوات التالية:

أ ـ التوجيه حيث عليك التأكد من إعطاء التعليمات المناسبة والتأكيد على الإجراءات والواجبات، التصرف بحزم وبسرعة

لتصحيح الأخطاء، والرقابة اللصيقة على الآخرين.

ب ـ التدريب، ويعنى ذلك التعاون مع الآخرين لحل المشاكل وتحويل الأفكار المجردة لواقع ملموس، والتأكيد على أن الجميع يعرف مسؤولياته ومستوى الأداء المتوقع منه.

ج ـ الدعم، أى مساعدة الآخرين على الشعور بأهميتهم ودورهم فى العمل وتقديم المساعدة إذا طلبت دون إجبار وتشجيع الآخرين على حل المشاكل التى تجابههم وإعطاء الفرصة للجميع لتقرير أدوراهم ومسؤولياتهم.

د ـ التفويض، ويقصد به توزيع المهام على الجميع، أو إفساح المجال أمام الآخرين للتصرف فى أمور العمل، وإعطاء الفرصة لفريق العمل فى تكوين خططه الخاصة به، ووضع الخطوط العريضة وترك الباقى للتنفيذ.

وتذكر فى النهاية بأنه ليس هناك أسلوب واحد صحيح يجب أتباعه بل هناك عدة أساليب صحيحة ينطبق كل منها على الموقف والشخص المناسبين.

ـ سابعاً اقرأ تغييرات الجسم:

لا أحد ينكر أهمية الحديث فى حياتنا كأداة اتصال لفظية يستخدمها الأفراد فيما بينهم، لكن هناك نوع آخر من الاتصال يمنحنا قدرة خاصة على فهم حقيقة ما يشعر به الآخرون وهو الاتصال غير اللفظى، ويتمثل فى اتخاذ الجسم لوضع معين والإتيان بحركات خاصته، أو استخدام تعبيرات الوجه، وقد

توصل ألبرت مينايبان إلى أن الرسالة التى يبعث بها أى شخص ينقسم تأثيرها إلى ٧٠٪ لفظى (كلمات فقط) وتأثير غير لفظى (تعبيرات الجسم) وتعتمد قراءتك لتعبيرات الجسم ومؤشراته بصورة أساسية على مهارات خاصة كقوة الملاحظة، وسرعة البديهة والقدرة على ربط الحديث بأصحابه.

- ثامناً كن عضواً ناجحاً فى فريق العمل:

كتب الشاعر الإنجليزى جون دون ذات مرة فى إحدى قصائده:

إن الإنسان ليس جزيرة، وهذه حقيقة ثابتة، فمهما اجتهد الإنسان فى العمل بمفرده، لا بد وأن يأتى الوقت الذى يحكم الآخرون عليه بناء على قدرته على العمل ضمن جماعة من الأفراد، وحتى تكون جزءًا من فريق عمل ناجح عليك أن تحدد إلى أى فريق عمل تنتمى، ومعرفة الهدف من تشكيل الفريق ومهامه، والنشاطات وأسلوب العمل فيه.

■ ■ ■

فـن التحفيـز

ما هو التحفيز؟

التحفيز Motivation هو أن تجعل شخصاً مُتحفزا أى مُتَحمسا لأداء شىء ما. كل منا له ما يحفزه لفعل أشياء ما. ما الذى يجعلك تتحفز لمشاهدة مباراة لكرة القدم مع أنك لن تحصل على أى مقابل مادى؟ ما الذى يحفز النساء على زيارة السوق؟ ما الذى يحفز الإنسان على قصّ نجاحاته فى العمل؟ ما الذى يجعل العاملين فى مؤسسة ما متحفزين لأداء أفضل ما عندهم وما الذى يجعل نفس العاملين فى ظروف أخرى مُثَبطين؟

هناك ما يدفع كلٌ منا لفعل شىء ما فالجوع يدفعك أن تأكل والعطش يدفعك أن تشرب. هناك ما يحفزنا إلى العمل ويجعلنا نحاول أن نأتى بأفضل أداء وهناك أشياء قد تُثبطنا وتجعل الموظف يكاد لا يجد طاقة ليتحرك من مكتبه. هذه المحفزات والمثبطات هى من الأمور التى ينبغى أن يعيها أى مدير لأن التحفيز يجعلك تحصل على طاقات هائلة من العاملين والتثبيط يجعلك تخسر هذه الطاقات. التحفيز يجعل الموظف يفكر فى حلول والتثبيط يجعله يؤدى ما عليه ولا يحاول أن يبذل أى جهد زائد. التحفيز يجعل الموظف يؤدى وهو مستمتع بالأداء والتثبيط يجعله يؤدى ما لابد من أن يؤديه وهو كاره. فالأداء يتناسب مع

قدرة الموظف على أداء العمل وعلى حافزه لأداء العمل فكلما زاد الحافز لنفس الموظف يتحسن الأداء.

بعض المديرين يقول:على الموظف أن يؤدي عمله ولا داعى لتحفيزه لذلك؟ نعم يجب على كل شخص أن يؤدى عمله الذى هو مكلف به والذى يتقاضى عليه أجره ولكن المدير عليه أن يقوم كذلك بدوره الذى يتقاضى عليه أجره ومن ذلك أن يحمل الموظف على بذل كل ما عنده وعلى أن يحفزه على بذل جهده وفكره فى أداء العمل. قد يظن البعض أن العقاب هو التحفيز بعينه ولكن يمكن للموظف تجنب العقاب بدون أن يبذل كل فكره وجهده فعندما تقابله أى عقبة فلن يحاول تفاديها ولن يحاول مساعدة مديره بفكره ولكنه سيعمل كالآلة.

نظريات فى التحفيز

هناك العديد من النظريات فى التحفيز نحاول استعراضها هنا باختصار

نظرية الاحتياجات المتسلسلة (الهرمية) لماسلو Maslow's Need Hierarchy Theory.

حدد ماسلو Maslow خمسة أنواع من الاحتياجات لكل الناس وحدد لها ترتيبا بمعنى أن الإنسان يبحث عنها بالترتيب المذكور. فعندما يتم تلبية الاحتياجات الأدنى نسبيا يبحث الإنسان عن المستوى الأعلى من الاحتياجات. هذه الأنواع الخمسة من الاحتياجات هى:

احتياجات فسيولوجية Physiological needs وهى الاحتياجات الأساسية التى يحتاجها الإنسان ليحيا وهى المأكل والمشرب والهواء والمسكن والملبس والأسرة. لذلك فإن المؤسسات تحتاج أن تلبى هذه الحاجات الأساسية بتوفير الدخل المادى الكافى أو بعض الدعم لموظفيها مثل قروض الإسكان.

احتياجات الأمان Safety needs يحتاج كل إنسان أن يشعر بالأمان من المخاطر ومن التهديد فهو يبحث عن العمل الآمن المستقر والسكن الآمن والصحة المستقرة. لذلك فإن المؤسسات يمكنها تحفيز موظفيها بتوفير وسائل الأمان فى العمل وبتوفير الاستقرار والإحساس بعدم الخوف من الفصل وبتوفير بعض برامج العلاج المجانى أو المدعم وبرامج توفر ما يشبه المعاش بعد التقاعد.

احتياجات اجتماعية Social needs وهى الحاجة لتكوين صداقات والانتماء لمجتمع. لذلك فإن المؤسسات يمكنها تحفيز العاملين بتوفير جو اجتماعى جيد وتنظيم لقاءات اجتماعية أو توفير الوسائل لها. هذه الاحتياجات تشمل الاحتياجات الاجتماعية خارج العمل بمعنى قضاء وقت مع الأسرة والأصدقاء والأقارب. فهذه احتياجات لابد من تلبيتها من خلال وجود أجازات وتحديد أوقات العمل بحيث لا يصبح العامل يذهب لبيته عند النوم فقط.

احتياجات الاحترام (التقدير) Esteem needs بعد توفير الاحتياجات الأساسية ثم الامان ثم الاحتياجات الاجتماعية فإن الإنسان يبحث عن التقدير ممن حوله. فهو يبحث عن النجاح

وعن تقدير الناس لذلك والحصول على وضع متميز. لذلك فإن مكافأة العاملين وتقير مجهودهم ماديا ومعنويا هو من الأمور المحفزة. الإنسان يريد أن يقدره زملاؤه فى العمل ومن يعرفونه خارج العمل. فهو يذهب لأسرته ليخبرهم بحصوله على جائزة التفوق فى كذا أو أن مديره شكره لقيامه بمجهود او تقديمه فكرة وهكذا. وهو يريد أن يشعر زملاءه بتقدمه فى العمل فيريد مثلا أن يترقى لمراكز أعلى لكى يظهر نجاحه.

تحقيق الذات Self-Actualization needs بعد توفير كل هذه الاحتياجات فإن الإنسان يبدأ فى البحث عن تحقيق الذات وهو أن يقدم أحسن ما عنده ويستغل كل طاقاته فيبدع ويتطور إلى حدود عالية جدا.

هذه النظرية شهيرة جدا وقد وفرت إطارا عاما للاحتياجات والتى يسعى الإنسان لتلبيتها ولذلك فإن المؤسسات تحاول مساعدة الموظفين فى تلبية هذه الاحتياجات كوسيلة لتحفيز العاملين.

من الأشياء التى ألاحظها أن النظرية أغفلت حاجة من الحاجات الأساسية للإنسان المؤمن بالله وهى الحاجة ليرضى ربه. فالمسلم يعتبر إرضاء ربه فى مرتبة أعلى من الحاجات الأساسية نفسها وإن كان هذا يختلف من شخص لشخص حسب التزامه بدينه ولكن هذا الاختلاف حادث فى كل الاحتياجات الأخرى فالبشر ليسو متطابقين تماما. لذلك أرى أن الحاجة لإرضاء الله تقع ضمن المجموعة الأولى فالمسلم الذى يعمل فى عمل محرم مثل تصنيع الخمور تجده غير متحفز بل تجده حزين وفى الأغلب

يبحث عن عمل آخر أو يتمنى اليوم الذى يجد فيه عملا آخر. وكذلك عندما يتعارض العمل مع تأدية فروض الدين أو الالتزام بمبادئه مثل الموظف الذى يعمل فى مؤسسة تحاول خداع العملاء. فالاحتياجات الدينية لا يمكن إغفالها فى مجتمع متدين.

نظرية إى آر جى ERG Theory

هذه النظرية تشابة نظرية ماسلو ولكنها حاولت إعادة تصنيف الاحتياجات إلى ثلاثة أنواع وهى:

احتياجات البقاء Existence needs وهى مرادفة للاحتياجات الفسيولوجية واحتياجات الأمان فى النظرية السابقة

احتياجات الارتباط Relatedness needs وهى مرادفة للاحتياجات الاجتماعية فى النظرية السابقة.

احتياجات النمو Growth needs وهى مرادفة لاحتياجات التقدير وتحقيق الذات فى النظرية السابقة. أى أن الإنسان يحتاج أن يشعر بنموه الشخصى بتحقيق إنجازات والحصول على التقدير.

هذه النظرية تختلف عن نظرية ماسلو فى أنها تقول بأن الاحتياجات لا تتبع هَرَماً مثل ما قال ماسلو بل قد يحاول الإنسان تلبية أكثر من نوع من الاحتياجات فى آن واحد ولا يوجد تسلسل محدد لها. وأظن ان هذه نقطة مهمة ودقيقة فى نفس الوقت. فالشخص قد يحفز بجوانب تحقيق الذات بالرغم من ضعف تحقيق الحاجات الأساسية (الفسيولوجية). فإنك تجد شخصا قليل الدخل يذهب لحضور مباريات الكرة فى الملعب،

لماذا؟ إن احتياجاته الأساسية لم تكتمل وهو يقلل من دخله بدفع ثمن التذكرة ولكنه يجد متعة فى ذلك مثل المنافسة والانتماء لفريق. وفى نفس الوقت ففى كثير من الأحيان يرضى الإنسان بعمل تكون فيه نواحى التقدير أقل بسبب أن العمل الذى يكون فيه التقدير وتحقيق الذات أعلى لا يلبى الحاجات الأساسية. فتداخل الاحتياجات هو أمر معقد فهى قد تتعارض وقد تتفق وقد تسبق هذه تلك نظرية العاملَين لهيرزبرج Herzberg's 2-factor theory.

تقول هذه النظرية بأن هناك مجموعتان من العوامل:

المجموعة الأولى: وهى التى يسميها هيرزبرج العوامل الصحية (أى الأساسية) تشمل:

- الاستقرار الوظيفى بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل.

- عدالة نظم المؤسسة.

- المنزلة المناسبة وهى تشمل المركز الوظيفى و السلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم مثل المكتب المناسب.

- الدخل المادى الكافى والمميزات وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من اجر ومميزات مثل العلاج والاجازات ووسيلة مواصلات وغير ذلك.

- الإشراف والذاتية وتعنى وجود قدر من التحكم الذاتى فى كيفية أداء العمل.

- العلاقات الاجتماعية الجيدة فى العمل.

- ظروف العمل وهى تعنى ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفر ادوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين.

- حسب هذه النظرية فإن هذه العوامل لسيت محفزات بل إن نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضيا وليس محفزا. أى أنها أشياء لايد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز.

المجموعة الثانية: هى التى يسميها هيزيرج مجموعة الحوافز وتشمل:

- العمل المثير أى العمل الذى يرضى اهتمامات العامل وقدراته.

- التقدير أى التقدير من الرؤساء والزملاء.

- فرص النمو أى الشعور بوجود فرص للترقى والتطور وزيادة الدخل.

- تحمل المسئوليات أى وجود فرص لتحمل مسئوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين.

- الإنجازات وهى وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أو كيفا.

هذه العوامل هى التى تعتبر محفزة حسب هذه النظرية. بمعنى أن المجموعة الأولى (العوامل الصحية) لا تؤدى إلى تحفز ولكن نقصها يؤدى إلى عدم الرضا عن العمل أما التحفيز فيأتى

من المجموعة الثانية. وكأن هذه النظرية تتفق بشكل ما مع نظرية إى آر جى فى أن الاحتياجات قد يتم تلبيتها فى آن واحد وتتفق مع ماسلو فى أن الاحتياجات الأساسية لابد من تلبيتها أولاً. كما تلاحظ فهناك تشابه بين مفردات النظريات المختلفة وإن اختلف التقسيم.

يوجد رسمه إنتبه لها

هذه النظرية توضح أهمية تصميم العمل بحيث يكون مُمتِعا للعاملين فيعطيهم مجالا للإبداع واتخاذ القرارات وتحمل المسئولية وتحقيق الإنجازات. تصميم العمل هو موضوع سوف نناقشه فى مقالات قادمة إن شاء الله. من الأشياء الجيدة التى تشرحها هذه النظرية هى ظاهرة عدم تحفز العاملين فى بعض الأحيان بالرغم من ارتفاع الدخل المادى وتوفير فرص للترقى وذلك يحدث حين لا يكون العاملين راضين عن العمل نفسه. فحسب هذه النظرية فارتفاع الدخل المادى والترقيات لا تعوض عن طبيعة العمل الممتعة التى يشعر فيها الإنسان أنه يحقق ذاته ويقوم بعمل رائع يقدره الآخرون.

من الحقائق التى تتفق عليها هذه النظريات أن المال ليس هو المحفز الوحيد وأن المال وحده لا يكفى فالمال يلبى الاحتياجات الأساسية أو الفسيولوجية فقط ولكن الإنسان له احتياجات اجتماعية واحتياجات الاحترام فهو يريد أن يشعر أنه يقوم بعمل له قيمته وأن أمامه فى عمله تحديات يحاول التغلب عليها وأن هناك من يقدره. فالمال ليس هو المحفز الخارق وإلا

فلماذا يريد الشخص عظيم الثروة أن يستمر فى العمل؟ الإنسان يسعى لأن يعامل كإنسان فهو يريد البقاء ويريد أن يحيا كإنسان له احترامه وله فكره وله شخصيته وله أصدقاؤه وله نجاحاته وله تأثيره فى العمل.

هذه بعض النظريات ونناقش إن شاء الله فى المقالة التالية نظريات أخرى هى نظرية التوقع ونظرية وضع الأهداف ونظرية العدالة. كما نناقش كيفية الاستفادة من هذه النظريات.

من مراجع هذا الموضوع

- Behavior in Organizations Greenberg and Baron seventh edition 1999 Prentice Hall.

- Managment John Naylor1999 finanacial times and Pitman Publishing.

- Essential Manager's manual Heller and Hindle 1998 Darling Kindersley.

■ ■ ■

إدارة الأفــراد

تعتبر إدارة الأفراد وظيفة مهمة من وظائف الإدارة حيث تركز على العنصر البشرى والذى يعتبر أثمن عناصر الإدارة وأكثرها تأثيرًا فى الإنتاجية، ويومًا بعد يوم يزداد دور الأفراد تأثيرًا فى كفاءة المنظمات الإدارية، مثلما تزداد أعداد العاملين بهذه المنظمات، وتزداد مشكلاتهم عمقًا وتشعبًا، مما أدى إلى اعتبار إدارة الأفراد وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة تختص بالعنصر البشرى، والذى على مقدار كفاءته، وقدراته، وخبراته، وحماسه للعمل تتوقف كفاءة الإدارة ونجاحها فى الوصول إلى الأهداف.

تعريف إدارة الأفراد

ويمكن تعريف إدارة الأفراد بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشرى فى المنظمة، بما يضمن اجتذاب أكفأ العناصر وتنمية قدراتهم وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتهم بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.

ويحتوى هذا التعريف على بعض المبادئ والأسس وهى:

١. إن إدارة الأفراد مؤسسة على عدد من المبادئ والقواعد والأساليب الخاصة بالتعامل مع العاملين، وهى بذلك بالإضافة إلى المهارة الأسس والقواعد العلمية.

٢. أن إدارة الأفراد الحسنة تساعد العاملين على استخدام قدراتهم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة، ليس فقط للحصول على الرضاء الشخصى أو الفردية، وإنما أيضًا للحصول على رضاء الجماعة وتحقيق أهداف المنظمة.

٣. أن الأفراد إذا عوملوا معاملة إنسانية، فسوف يتجاوبون ويعملون بحماس وكفاءة.

ـ وإذا كانت الإدارة هى الوصول إلى الأهداف والنتائج من خلال عمل الآخرين، فإن إدارة الأفراد تصبح إحدى مسؤوليات الإدارة المهمة، بل تصبح واحدة من أهم وظائف المنظمة الإدارية.

وظائف إدارة الأفراد

تتجه إدارة الأفراد الحديثة إلى تنويع نشاطاتها بالقيام بثلاث وظائف رئيسة وهى:

١ ـ الحصول على الموارد البشرية:

ويعتبر الحصول على الموارد البشرية الكفؤة اللازمة للهيئات والمنظمات، أولى الوظائف الأساسية وهو ما يمكن أن يتم طريق مجموعة من الوظائف الفرعية الأخرى والتى تتعلق بما يلى:

أ ـ تصنيف الوظائف.

ب ـ تخطيط الموارد البشرية.

ج ـ الاستقطاب والاختيار والتعيين.

٢ ـ تنمية الموارد البشرية:

ويقصد بها عملية تنمية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل فى جميع المجالات، وتشمل:

أ ـ مفاهيم أساسية فى التدريب.

ب ـ تحديد الاحتياطات التدريبية.

ج ـ تصميم وتقويم البرامج التدريبية.

٣ ـ حسن استخدام الموارد البشرية:

وذلك ضمانًا لاستخراج أفضل ما فى العاملين من طاقات، وحسن معاملتهم وتدبير شؤونهم، وتشمل دراستها على عدد من الأنظمة منها:

أ ـ الرواتب.

ب ـ الحوافز.

ج ـ تقويم الأداء.

د ـ الترقية.

هـ ـ النقل.

وهذه الوظائف ليست منفصلة عن بعضها البعض، بل تتكامل مع بعضها البعض من منظومة منسقة للوصول إلى أداء راق لإدارة الأفراد ومن ثم للمنظمة ككل.

■ ■ ■

وظائف الإدارة الخمسة

(التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة)

مدخل

قد تسمع هذه الأسئلة، أو قد يتبادر بعضها إلى ذهنك، وهى «ما هى الإدارة؟ من هو المدير؟» أو قد تقول لنفسك «أنا موظف فقط، فما حاجتى لمعرفة العملية الإدارية؟! أليس هذا هو عمل الرؤساء والمدراء!؟».

فى الواقع، كلنا مدراء. فمهما يكن موقعك أو وظيفتك يتلزّم عليك أحيانا إدارة بعض الأمور. وحتى يمكنك إدارتها بشكل جيد، عليك أن تعى العملية الإدارية وعناصرها الرئيسية ومبادئها العامة.

لذا. سنحاول هنا تبسيط هذه العملية، وشرحها بشكل موجز، يكفى لأن تتكون لدى الفرد منا صورة عامة عن هذه العملية الهامة.

ما هى الإدارة؟

من المنظور التنظيمى الإدارة هى إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى. وبتعريف أكثر تفصيلا للإدارة يتضح أنها أيضا إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف

الإدارية الخمسة الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة).

- ما الهدف من تعلّم الإدارة؟

إن الهدف الشخصى من تعلم الإدارة ينقسم إلى شقين هما:

- زيادة مهاراتك.
- تعزيز قيمة التطوير الذاتى لديك.

من المؤكد أنك ستطبق أصول الإدارة فى عملك وفى حياتك الخاصة أيضا. لكن تطبيقها يعتمد على ما تقوم بعمله. فعندما تعمل مع موارد محددة ومعروفة يمكنك استخدام الوظائف الخمسة للإدارة. أما فى حالات أخرى فقد تستخدم وظيفتين أو ثلاثة فقط.

سنقوم الآن بشرح كل وظيفة من هذه الوظائف الخمسة بشكل مبسط، فهذا يساعد على فهم ما هى الإدارة وكيف يمكنك تطبيقها فى حياتك أو مهنتك.

الوظائف الخمسة

التخطيط: هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.

التنظيم: يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التى تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسى للمهام والصلاحيات.

التوظيف: يهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص

المناسب فى المكان المناسب فى المنظمة.

التوجيه: إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة.

الرقابة: الوظيفة الإدارية الأخيرة هى مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.

أصول (فايول) للإدارة

هنرى فايول (١٨٤١ ـ ١٩٢٥) مؤلف كتاب «النظرية الكلاسيكية للإدارة»، عرّف الوظائف الأساسية الخمسة للإدارة (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة). وطوّر الأصول الأساسية الأربعة عشر للإدارة والتى تتضمن كل المهام الإدارية.

كمشرف أو مدير، سيكون عملك عبارة عن مباشرة تنفيذ الوظائف الإدارية. أشعر أنه من المناسب تماما مراجعة الأصول الأربعة عشر للإدارة الآن. استخدام هذه الأصول الإدارية (الإشرافية) سيساعدك لتكون مشرفا أكثر فعالية وكفاءة. هذه الأصول تعرف بـ "أصول الإدارة" وهى ملائمة للتطبيق على مستويات الإدارة الدنيا والوسطى والعليا على حد سواء.

الأصول العامة للإدارة عند هينرى فايول

تقسيم العمل: التخصص يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتى ستزيد من جودة المخرجات. وبالتالى نحصل على فعالية أكثر فى العمل بنفس الجهد المبذول.

السلطة : إن إعطاء الأوامر والصلاحيات للمنطقة الصحيحة هى جوهر السلطة. والسلطة متأصلة فى الأشخاص والمناصب

فلا يمكن تصورها كجزء من المسؤولية.

الفهم: تشمل الطاعة والتطبيق والقاعة والسلوك والعلامات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين. هذا العنصر مهم جدا فى أى عمل، من غيره لا يمكن لأى مشروع أن ينجح، وهذا هو دور القادة.

وحدة مصدر الأوامر: يجب أن يتلقى الموظفين أوامرهم من مشرف واحد فقط. بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الازدواجية فى الأوامر.

يد واحدة وخطة عمل واحدة: مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من الفعاليات لها نفس الأهداف.

إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة: إن اهتمام فرد أو مجموعة فى العمل يجب أن لا يطغى على اهتمامات المنظمة.

مكافآت الموظفين: قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل. ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة. وتحلل هذه القيمة لعدة عوامل مثل: تكاليف الحياة، توفر الموظفين، والظروف العامة للعمل.

الموازنة بين تقليل وزيادة الاهتمامات الفدرية: هنالك إجراءات من شأنها تقليل الاهتمامات الفردية. بينما تقوم إجراءات أخرى بزيادتها. فى كل الحالات يجب الموازنة بين هذين الأمرين.

قنوات الاتصال: السلسلة الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى للأدنى «تسمى الخطوط الرسمية للأوامر». والمدراء هم

حلقات الوصل فى هذه السلسلة. فعليهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها. وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقة للمشرفين لتجاوزها وتتم الموافقة بينهم على ذلك.

الأوامر: الهدف من الأوامر هو تفادى الهدر والخسائر.

العدالة: المراعاة والإنصاف يجب أن يمارسوا من قبل جميع الأشخاص فى السلطة.

استقرار الموظفين: يقصد بالاستقرار بقاء الموظف فى عمله وعدم نقله من عمل لآخر. ينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل.

روح المبادرة: يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات. فالمدير القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل بكثر من المدير الغير قادر على ذلك.

إضفاء روح المرح للمجموعة: فى الوحدات التى بها شدة: على المدراء تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين ومنع أى أمر يعيق هذا التآلف.

الوظيفة الأولى: التخطيط

غالبا ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهى القاعدة التى تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور

للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. مفهوم التخطيط العام يجيب على أربعة أسئلة هى:

- ماذا نريد أن نفعل؟
- أين نحن من ذلك الهدف الآن؟
- ما هى العوامل التى ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟
- ما هى البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التى سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمنظمة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة. التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:

- تحديد الموارد المطلوبة.
- تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين.
- تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التى يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمى).
- تحديد المستويات القياسية فى كل مرحلة وبالتالى يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة فى الوقت المناسب.
- يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى

ثلاث فئات مختلفة تسمى:

التخطيط الاستراتيجي: يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة.

التخطيط التكتيكي: يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى.

التخطيط التنفيذي: يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات.

أنواع التخطيط الثلاثة

التخطيط الاستراتيجي:

يتهم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل. ويبدأ التخطيط الستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإدارى الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارة يجب أن تشارك فيها لكى تعمل. وغاية التخطيط الاستراتيجي هى:

- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.
- إيجاد مشاركة متعددة المستويات فى العملية التخطيطية.
- تطوير المنظمة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكى على تنفيذ الأنشطة المحددة فى الخطط الاستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به

كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه. التخطيط التكتيكى ضرورى جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجى. المدى الزمنى لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التى يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

التخطيط التنفيذى:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذى لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التى تتكرر. كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهى خطط السياسات والإجراءات.

خطوات إعداد الخطط التنفيذية

الخطوة الأولى: وضع الأهداف: تحديد الأهداف المستقبلية.

الخطوة الثانية: تحليل وتقييم البيئة: تحليل الوضع الحالى والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.

الخطوة الثالثة: تحديد البدائل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التى ستقودك تجاه أهدافك.

الخطوة الرابعة: تقييم البدائل: عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.

الخطوة الخامسة: اختيار الحل الأمثل: اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.

الخطوة السادسة: تنفيذ الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هى الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.

الخطوة السابعة: مراقبة وتقييم النتائج: التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

الوظيفة الثانية: التنظيم

التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات. «وارين بلنكت» و«ريموند اتر» فى كتابهم «مقدمة الإدارة» عرّفا وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمى يبين المهام والسلطات.

هنالك أربعة أنشطة بارزة فى التنظيم:

- تحديد أنشطة العمل التى يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.

- تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.

- تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.

- تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

المحصلة النهائية من عملية التنظيم فى المنظمة: كل الوحدات التى يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ماذا يعمل التنظيم؟

العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقا فى عملية التخطيط أمرا ممكنا. بالإضافة إلى ذلك، فهى تضيف مزايا أخرى.

توضيح بيئة العمل: كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمى العام يجب أن يكون واضحا. ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.

تنسيق بيئة العمل: الفوضى يجب أن تكون فى أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات. والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمى وتطور. كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرّف.

الهيكل الرسمى لاتخاذ القرارات: العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمى. هذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.

«بلنكت» و«اتتر» يستمران فيقولان أنه بتطبيق العملية التنظيمية ستتمكن الإدارة من تحسين إمكانية إنجاز وظائف العمل.

الخطوات الخمسة فى عملية التنظيم:

الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف:

الخطط تملى على المنظمة الغاية والأنشطة التى يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء

مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيّد العلاقات المعمول بها الآن.

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

ما هى الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التى تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التى تنجز لمرة واحدة.

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:

- المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

- فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج... الخ).

- وضع الأنشطة فى مجموعات بناء على هذه العلاقات.

- البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمى.

الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمى. فى بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولا كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة فى بداية وأثناء العملية التنظيمية.

الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) فى المنظمة ككل. الهيكل الأفقى يبين من هو المسؤول عن كل مهمة. أما الهيكل الرأسى فيقوم بالتالى:

- يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.

- يجعل القرار النهائى تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).

الوظيفة الثالثة: التوظيف:

الناس المنتمين لشركتك هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى. هذه الموارد البشرية حصلت عليها المنظمة من خلال التوظيف. المنظمة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملئ المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف. التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمنظمة.

يمكن تبيين التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين فى المناصب المناسبة. هذه الخطوات الثمانية تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالمنظمة، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات (وخفض الدرجات) والنقل، وإنهاء الخدمة.

والآن سنتعرف على كل واحدة من هذه المهام الثمانى عن قرب.

مهام التوظيف الثمانية

أولا تخطيط الموارد البشرية: الغاية من تخطيط الموارد البشرية هى التأكد من تغطية احتياجات المنظمة من الموظفين. ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المنظمة لتحديد المهارات المطلوب توافرها فى الموظفين. ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر هى:

- التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموظفين.

- مقارنة احتياجات المنظمة بموظفى المنظمة المرشحين لسد هذه الاحتياجات.

- تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المنظمة) ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات.

ثانيا توفير الموظفين: فى هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة. وستستخدم الإدارة أداتين فى هذه الحالة هما مواصفات الوظيفة ومتطلباتها. وقد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عمن يغطى هذه الاحتياجات، مثل: الجرائد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكليات التجارية، ومصادر (داخلية و/أو خارجية) أخرى. وحاليا بدأت الإعلانات عن الوظائف والاحتياجات تدار عن طريق الإنترنت حيث أنشأت العديد من المواقع لهذا الغرض.

ثالثا الاختيار: بعد عملية التوفير، يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها، ويتم اختيار من تتطابق عليه الاحتياجات. خطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملئ بعض الاستمارات، ومقابلات، واختبارات تحريرية أو مادية، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

رابعا التعريف بالمنظمة: بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمجه بالمنظمة. عملية التعريف بالمنظمة تتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعه على سياسات وأنظمة المنظمة.

خامسا التدريب والتطوير: من خلال التدريب والتطوير تحاول المنظمة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة فى تحسين كفاءة المنظمة.

التدريب: يهتم بزيادة مهارات الموظفين.

التطوير: يهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها.

سادسا تقييم الأداء: يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلى للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.

سابعا قرارات التوظيف: قرارات التوظيف كالمتعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، وإنزال الموظف درجة كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

ثامنا إنهاء الخدمة: الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل يجب أن تكون من اهتمامات الإدارة أيضا.

الوظيفة الرابعة: التوجيه

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمى وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية فى العملية الإدارية هى توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. فى هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية فى المستوى الإدارى الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين فى المنظمة. وبالعودة لتعريفنا للقيادة «إنجاز الأعمال من خلال الآخرين»، إذا أراد أى شخص أن يكون مشرفا أو مديرا فعالا عليه أن يكون قياديا فعالا، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

متغيرات التوجيه:

أساس توجيهاتك لمرؤوسيك سيتركز حول نمطك فى القيادة (دكتاتورى، ديموقراطى، عدم التقييد) وطريقة فى اتخاذ القرارات. هنالك العديد من المتغيرات التى ستتدخل فى قرارك بكيفية توجيه مرؤوسيك مثل: مدى خطورة الحالة، نمطك القيادى، تحفيز المرؤوسين، وغيرها. بالإضافة إلى ذلك، بكونك

قائد موجه للآخرين عليك:

- معرفة جميع الحقائق عن الحالة.

- التفكير فى الأثر الناجم عن قرارك على المهمة.

- الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشرى عند اتخاذك للقرار.

- تأكد من أن القرار الذى تم اتخاذه هو القرار السليم الذى كان عليك اتخاذه.

- بصفتك شخص يوجه أنشطة الآخرين فعليك أيضا:

- تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.

- جعل الأوامر واضحة ومختصرة.

- متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية.

- سنتعرف الآن على المزيد من المعلومات حول العملية التوجيهية.

إرشادات حول عملية التوجيه:

المقترحات التالية مقتبسة من «ما الذى يجب أن يعرفه كل مشرف» للكاتبان ليستار بيتل و جون نيستروم.

لا تجعلها نزاع من أجل السلطة. حاول أن تركز اهتمامك واهتمام الموظفين على الأهداف الواجب تحقيقها. الفكرة هى أن تتخيل أن هذا هو الواضع التى تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنيا على هوى المدير.

تجنب الأساليب الخشنة. إذا أردت أن يأخذ موظفيك التعليمات بجدية فعليك بهذه الطريقة.

انتبه لكلماتك. الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك! كما عليك أيضا مراقبة نبرة صوتك. معظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات. ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التى أصدرت فيها هذه الأوامر.

لا تفترض أن الموظفين فهموا كل شىء. أعط الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف. دعم يأكدون فهمهم بجعلهم يكررون ما قلته.

تأكد من حصولك على «التغذية الراجعة» بالطريقة الصحيحة. أعط الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك فى الوقت الذى تفوض فيه المهام لهم. إن معرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد.

لا تعطى الكثير من الأوامر. المعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين. اجعل تعليماتك مختصرة ومباشرة. انتظر حتى ينتهى العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء فى عمل ثانى.

أعطهم التفاصيل المهمة فقط. بالنسبة للمساعدين القدماء، لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة.

انتبه للتعليمات المتضاربة. تأكد من أنك لا تقول لموظفيك أمرا ما بينما المشرفين فى الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.

لا تختار العامل المستعد للعمل فقط. تأكد من أنك لا تحمل الشخص المستعد اكثر من طاقته. وتأكد ايضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضا.

حاول عدم تمييز أى شخص. من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريهة. حاول التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع.

الأهم من جميع ذلك، لا تلعب «التسديدة الكبرى». المشرفين الجدد يخطئون أحيانا بالتباهى بسلطاتهم. أما المشرفين الأكثر نضجا فغالبا ما يكونون أكثر قربا من موظفيهم.

الوظيفة الخامسة: الرقابة

التّخطيط، والتنظيم، والتّوظيف، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفاعليتهم. لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهى المعنيّة بالفعل بمتابعة كلّ من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظّمة تجاه تحقيق أهدافها.

فى الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التى سوف تستخدم لقياس التقدّم نحو الأهداف. مقاييس الأداء هذه صمّمت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوّعة فى المنظّمة على المسار الصحيح فى طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

خطوات العملية الرقابية الأربعة

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتّخطيط. فى الحقيقة، الغرض الأساسىّ من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط. هذه العمليّة يمكن أن تحصر فى أربعة خطوات أساسيّة تطبّق على أىّ شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.

هذه الخطوات الأساسية الأربعة هى:

إعداد معايير الأداء: المعيار أداة قياس، كمّيّة أو نوعيّة، صمّمت لمساعدة مراقب أداء الناس والسّلع أو العمليّات. المعايير تستخدم لتحديد التقدّم، أو التأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أيّا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإداريّة أو المعايير التّقنيّة. فيما يلى وصف لكلّ نوع.

أ ـ المعايير الإداريّة: تتضمّن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. ينبغى أن تركّز جميعها على المساحات الأساسيّة ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. تعبّر المقاييس الإداريّة عن من، متى، ولماذا العمل.

مثال: يطالب مدير المبيعات بتقرير شهرىّ من كلّ الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر.

ب ـ المعايير التّقنيّة: يحدّد ماهية وكيفية العمل. وهى تطبق على طرق الإنتاج، والعمليّات، والموادّ، والآلات، ومعدّات السلامة، والموردين. يمكن أن تأتى المعايير التّقنيّة من مصادر داخليّة وخارجيّة.

مثال: معايير السلامة أمليت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنّعين لمعدّاتهم.

متابعة الأداء الفعلىّ: هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائىّ.

قيـــاس الأداء: فى هذه الخطوة، يقـــيس المديرين الأداء ويحـدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحـدّدة. إذا كـانت نتـائج المقارنة أو القياسات مقبولة خلال الحدود المفترضة فلا حاجة لاتخاذ أى إجراء. إما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

تصحيح الانحرافات عن المعايير: تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقّة القياسات التى بيّنت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف. ضع فى الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخيّة جدًا أو صارمة جدًا. القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب فى الآلات نفسها. وأخـيـرًا، من الممكن أن تصـــدر عن الناس أحكامـا رديئـة عند تحديد الإجراءات التّقويميّة الواجب اتخاذها.

■ ■ ■

فريــق العمــل

إن بناء فـرق العـمل يتـيـح الفـرصـة لابراز احـسـن الصـفـات الموجودة فى الأشخـاص ويثرى النقـاش وينقـح الأفكار ويؤدى فى النهاية إلى إنجاز الأعمال وحل المشكلات.

وللحصـول على هذه النهاية المطلوبة لابد من بناء فـرق العمل على أسس علمية ونفسية واستحضار هدف معين يتم تحقيقه.

أولاً : ما هو الفريق :

الفـريق هـو مـجمـوعة من الأشخـاص مـجتمـعين مـعـا يوجههم هدف عام.

ثانيا : أسباب تكوين الفريق :

لحل المشكلات بالاستفادة من مواهب عدد من الأفراد.

إتاحة الفرصة لزيادة الاتصال بين الأعضاء والمشرفين على تنفيذ مشروع ما

لزيادة الإنتاج وذلك بتشجيع وخلق جو من التعاون.

لتحقيق حل قد يكون غير محبب للبعض ولكنه رغبة الغالبية العظمى.

ثالثا : مواصفات الفريق الفعال :

مواصفات الفريق الفعال الإجمالية:

الثقة

التعاون (الغير اتكالى)

الأداء المتميز

مواصفات الفريق الفعال التفصيلية

واضح الرسالة والأهداف

يعمل بإبـداع

يركز على النتائج

أدوار ومستوليات أعضائه واضحة

منظم جـداً

يعتمد على قدرات أعضائه الفردية

أعضاؤه متعاونون ويؤازرون قيادتهم

يحسن ظروف عمله الجماعى

يحل خلافاته بنفسه

يتواصل بانفتاح ومصداقية

يتخذ قرارات هادفة وبموضوعية

يقيم ويقوم نفسه بنفسه

رابعا : كيف نكون فريق عمل فعال :

حسن اختيار أعضائه .

صفات شخصية / دراية بمجال التطوير / توافق وانسجام

متوازن بينهم.

التدريب.

معارف +مهارات +سلوك وتوجهات

الرعاية والتوجيه والمتابعة والتحفيز

خامسا : مراحل مسيرة فريق العمل الفعال

الانطلاق

الجهد

الازدهار

الوصول

التجديد

وتحتوى هذه المراحل على الاتى باختصار:

مرحلة الانطلاق :

تحديد الرسالة

صياغة الأهداف وتحديد الأولويات

الإتفاق على سياسات وضوابط عمل الفريق

معرفة رسالة الشركة والانطلاق منها ومن أهداف القطاع والإدارة

العصف / الإجماع على العبارات النهائية

التذكر الدائم لما تم الإتفاق عليه والالتزام به

مرحلة الجهد :

توضيح مسئوليات وأدوار أعضاء الفريق مثل : قائد ، ميقاتى ، مسجل ، مسهل ، مقيم....

تحديد الأدوار:

مثل (إخلاص / تعاون إيجابى / تقاسم عادل / التزام : شرط النجاح التقويم والمحاسبة!

استجلاء التحديات والعقبات

توقى واستفد من خبرات الآخرين

تعرف إلى الأغراض المرضية للفريق وبادر لمعرفة السبب والعلاج

مرحلة الازدهار :

التشجيع على التناصح (التغذية العكسية)

■ ■ ■

فن التعامل مع الوثائق والأوراق

كلنا نعانى من كثرة الأوراق من حولنا سواء فى مكاتبنا أو فى منازلنا وكم من مرة أخذت من الأوقات الطولية وانت تبحث عن فاتورة أو ورقة مهمة تحتاجها .اذا كنت من هؤلاء أو لم تكن، حاول أن تتبع الخطوات آلاتية :

١-حدد موقعا ثابتا :

إن وجود مواقع متعددة تخصك للتعامل مع الأوراق تربك عملية التنظيم وتأخذ من الوقت الكثير عند البحث عن ورقة معينة.

إذاً حدد موقعا ثابتا للعامل مع الأوراق وليكن : مكتباً أو دولاب ورق واحداً فقط.

٢ - ثم استكمال الأدوات الضرورية للعمل. مثل (العظماء السبعة):

- أدراج الفرز - سلة المهملات - التقويم - بطاقة الأعمال
- مفكرة الهاتف - ملفات الحفظ النشطة - الملفات المرجعية.

٣-اتخذ القرار :

ولكى تتعلم كيف تتخذ قرارك فى ورقة ما دون خوف حاول أن تجيب على الأسئلة الآتية بكل

دقة :

هل يجب أن احتفظ بهذه الورقة ؟

هل تهمنى هذه الورقة ؟

هل لها مصدر آخر ؟

هل هى حديثة ؟

فى أى شىء سأحتاجها؟ - ماذا لو لم أجدها ؟

أين أحفظها ؟ - إلى متى أحفظها ؟

كيف أعثر عليها ؟ وغيرها من الأسئلة التى تستطيع بها اتخاذ القرار المناسب بحفظ الورقة أم بإتلافها.

ونود أن تلفت الانتباه أن نوع الورقة التى تتعامل معها له دور فى اتخاذ القرار. إذ أن الأوراق المهمة مثل المستندات والوثائق والرخص وغيرها يجب التعامل معها بحذر وتروى بحيث أن إتلاف أو سوء حفظ مثل هذه الأوراق يؤثر تأثيرا مباشر بك.

٤- تحديث الملفات :

أى النظر فيها من وقت لوقت للتخلص من الأوراق التى أصبحت غير ضرورية. علماً بأن إغفال هذه النقطة يؤدى إلى تضخم الملفات أو أحداث ملفات جديدة لا داعى لها.

كلمة أخيرة :

لاشك عزيزى القارئ أنك لمست مما سبق أهمية الموضوع للجميع وأن تصميم نظام الإدارة أوراقك ليس بالأمر الصعب ولعل معظمنا يكون لدية هذا النظام ولكنه كان غافلا عن نقطة مهمة أو خطوة جريئة أو أداة مفيدة لكى ينجح فى إدارة أوراقه.

أهمية الاجتماعات

إن وجود الاجتماعات فى أى مؤسسة يساعد على تبادل الخبرات بين العاملين.

من خلال الاجتماعات يتم تقديم أحدث وأضح المعلومات من أو ثق المصادر للمسئولين بصورة خاصة للعاملين عموماً.

تعطى الفرصة للجميع للمشاركة فى اتخاذ القرارات وبالتالى الحماس لتنفيذها وتحمل المسئولية فى ذلك.

بالاجتماعات تكرس روح الفريق فى العمل الذى لا غنى عنه فى الأعمال الكبيرة.

أنواع الاجتماعات :

يمكننا أن نقسم الاجتماعات فى أى عمل إلى أقسام عديدة يمكن حصرها فى الآتى :

اجتماعات تبادل المعلومات ، وهذه الاجتماعات الغرض منها هو تبادل المعلومات بين العاملين بصورة جماعية مما يوفر الوقت والجهد أفضل مما لو تمت بصورة فردية.

اجتماعات اتخاذ القرارات ، وهى تختلف عن سابقتها بأن هذه الاجتماعات تكون لأخذ القرارات فى القضايا موضوع البحث.

اجتماعات البحث والدراسات ، وهذه الاجتماعات الغاية

منها التباحث والتدارس من خلال ما يسمى بالعصف الذهنى والفكرى ، ويمكن فى هذه الاجتماعات تكوين أكثر من مجموعة عمل وكل مجموعة تكلف ببحث ودراسة موضوع وجانب جزئى خاص بها ضمن الموضوع العام الذى يبحث.

اجتماعات طارئة ، والمراد بها الاجتماعات التى تدعو إليها حاجة طارئة غير متوقعة وغير متضمنة فى خطط المؤسسة

اجتماعات روتينية دورية متضمنة فى برنامج العمل فى المؤسسة.

اجتماعات مظهرية شكلية احتفالية إعلامية ومثلها ما يسمى بالاجتماعات البروتوكولية . وهذا النوع يختلف عن سابقاته بأنه اجتماع غير منتج بعكس السابقات.

اجتماعات علمية تعليمية وهى التى يتلقى فيها التلاميذ العلم على يد معلمهم وأستاذهم.

الاجتماع المنتج :

لكى يكون الاجتماع منتجاً ومثمراً ، ويستفاد منه الفائدة القصوى لابد من وجودة الإعداد له وحسن الإدارة أثناءه ودقة المتابعة بعده . وعلى هذا يمكننا أن نقسم عوامل النجاح إلى ثلاثة أقسام قسم لمرحلة التحضير للاجتماع وقسم أثناءه وقسم بعد الانتهاء منه .

عوامل النجاح أثناء الإعداد للاجتماع (قبله):

استبعد الاجتماع عندما لا يكون له حاجة ، إذ أنه يصبح حينئذ مضيعة للوقت وإهداراً للجهود والإمكانات.

يجب تحديد هدف الاجتماع بوضوح قبل الدعوة للاجتماع.

لابد من تحديد زمان ومكان الاجتماع بوضوح لا ليس فيه ، وينبغى مراعاة أن يكون ذلك مناسباً لأغلبية المشاركين فى الاجتماع.

يجب إعداد جدول أعمال الاجتماع قبل الاجتماع بوقت كاف ويكون إعداده من قبل لجنة تحضيرية خاصة بذلك أو يكون من قبل الجهة المسئولة عن الاجتماع والداعية له.

من عوامل نجاح الاجتماع إبلاغ المشاركين بهدف الاجتماع وجدول أعماله وزمانه ومكانه وما قد يطلب من بعضهم بصورة خاصة ، ويكون ذلك قبل الاجتماع بوقت كاف يمكنهم خلاله الاستعداد للاجتماع ويقدر وقت كل اجتماع بما يناسبه.

يلزم الجهة التى تعد للاجتماع أن تجهز له ما يحتاج إليه من أوراق وأقلام وغذاء وماء وأجهزة عرض وملفات معلومات ووسائل نقل وأماكن نوم إن طال الاجتماع وأمثال ذلك.

لنجاح الاجتماع لابد أن يعد المسئول عن إدارته خطة لذلك.

ينبغى لكل مشارك فى الاجتماع أن يعد نفسه بدنياً ونفسياً وفكرياً ومعلوماتياً للاجتماع ، وأن يستعرض نفسيات المشاركين فى الاجتماع وكيف سيتعامل معهم.

عوامل النجاح أثناء الاجتماع :

التزام الجميع بالحضور فى الوقت والمكان المحددين سلفاً.

الحضور للاجتماع بنشاط وحيوية ، وإلا يكون مرهقاً.

السلام على الجميع عند الحضور وتحيتهم بتحية الإسلام.

افتتاح الاجتماع بحمد الله والصلاة والسلام على رسول الله ثم تلاوة شيء من القران إن أمكن.

التعريف بالحضور إن لم يسبق بينهم تعارف وبيان مهمة كل واحد فى الاجتماع.

اختيار مسئول الاجتماع ومقرره إن لم يسبق بيان ذلك.

تذكير الحاضرين بجدول الأعمال وترتيبه فى العرض وزمن كل فقرة من الجدول إن أمكن ذلك.

تحديد نهاية الاجتماع ليكون الجميع على بينة من أمرهم.

إتاحة الفرصة للجميع للمشاركة فى الحوار والنقاش بالعدل والسوية.

عدم الخروج من أى فقرة من الفقرات جدول الأعمال قبل اتخاذ قرار محدد وواضح فيها وتسجيل ذلك أولا بأول ولابد أن تكون القرارات بالإجماع أو الأغلبية من الحاضرين أو حسب لوائح ونظم المؤسسة.

لفت نظر أى عضو يخرج فى حديثه عن الموضوع الاجتماع، أو يعود للحديث فيه بعد اتخاذ قرار فيه، أو يسيء إلى غيره، وليكن هذا التذكير بأدب ولطف فى العبارة.

فى نهاية الاجتماع تعلن القرارات والنتائج التى تم التوصيل إليها وما يخص كل عضو منها.

إنهاء الاجتماع فى وقته المحدد وعدم تمديده إلا لضرورة أو بموافقة الحاضرين.

عوامل النجاح بعد الاجتماع :

تزويد كل عضو بما يخصه من القرارات الاجتماع.

تبليغ الجهات التى لم تحضر الاجتماع بما يجب عليها تنفيذه من قراراته.

حسن توديع المشاركين فى الاجتماع.

وضع خطة تنفيذية لتنفيذ قرارات الاجتماع ودوام متابعة ذلك وتقوم مدى التقدم نحو تحقيق هدف الاجتماع.

أسباب فشل الاجتماعات :

عدم وضوح الهدف من الاجتماع لدى المشاركين فيه أو عدم اقتناعهم بهذا الهدف.

■ ■ ■

كيف تتعامل مع المرؤوسين الجدد

التدريب التوجيهى

فى بداية التحاق الموظف بالمؤسسة فإنه يمر بفترة التدريب التوجيهى Orientation هذا التدريب قد يطول لعدة أشهر أو يكون قصيرا لعدة أسابيع أو أيام بحسب خبرة الموظف الجديد وعمله فى مجال مشابه من قبل وحسب حجم المؤسسة. ولكن فى جميع الأحوال فإن التدريب التوجيهى مطلوب. يمكن تقسيم التدريب التوجيهى إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

أولاً مواضيع إدارية:

مثل حقوق العامل والتزاماته، مواعيد العمل، لائحة الجزاءات، الرواتب والمكافآت والبدلات، خدمات المؤسسة مثل العلاج، مكافآت التقاعد، أماكن الخدمات المختلفة وكيفية الحصول عليها. هذا القسم واضح الأهمية فلابد من معرفة الموظف على ما له وما عليه، وعلى الرغم من ذلك فإن بعض المؤسسات قد تنسى أداء هذا الدور وتترك الموظف ليتعرف على حقوقه وخدمات المؤسسة بالصدفة وعن طريق الاستفسار من الزملاء عند الحاجة وهو ما قد ينشأ عنه ضياع بعض حقوقه أو حصوله على معلومات خاطئة. هذا القسم قد يقوم به مسئولون فى الموارد البشرية. قد يستغرق هذا القسم عدة أيام أو عدة ساعات أو أقل حسب حجم المؤسسة وكثرة الأنظمة بها.

ثانيا: شرح عام للمؤسسة:

يتم الترتيب لكى يقوم شخص مسئول أو مجموعة من المسئولين فى كل إدارة من إدارات المؤسسة بتوضيح مهام تلك الإدارة. هذا القسم من التدريب التوجيهى يفيد كثيرا حيث أن الموظف الجديد يصبح على دراية بمسئوليات كل إدارة وكل قسم من أقسام المؤسسة وبالتالى يستطيع فى المستقبل أن يعرف من يخاطب لطلب شىء ما وكذلك يكون لديه بعض العلم باحتياجات تلك الإدارات عندما يتعامل معهم. كذلك فإن الموظف يتفهم بذلك ما يجرى حوله وهو ما يساعده -فى المستقبل- على أداء عمله بشكل يتماشى مع ظروف المؤسسة.

ثالثا: تدريب متخصص على العمل:

هذا التدريب يؤهل الموظف للقيام بمهامه التى تم توظيفه من أجلها. تختلف مدة التدريب حسب نوع العمل وحداثته بالنسبة للموظف. هذا التدريب يتم غالبا فى مكان العمل ويكون جزء كبير منه عبارة عن تمرين عملى على أداء العمل تحت الإشراف والتوجيه. وسوف نتعرض بشىء من التفصيل لهذا القسم فى الفقرات التالية.

ملاحظات حول التدريب التوجيهى:

أولا: احرص على أن يتم عقد التدريب التوجيهى فور التحاق الموظفين الجدد بالعمل.

ثانيا: احرص على نجاح التدريب التوجيهى وعلى تطويره.

أحياناً يتم عقد برنامج تدريب توجيهى ولكنه يكون فاشلا بسبب عدم الجدية أو سوء الإعداد.

ثالثا: حاول أن يكون البرنامج طويلا بالقدر الكافى وقصيرا بما لا يسبب الملل للمتدربين. احرص على أن يكون البرنامج شيقا.

رابعا: احرص على اختيار مدربين مناسبين. كما تعلم فليس لدى كل شخص القدرة على الشرح. كذلك حاول اختيار أشخاص ناجحين ومتحمسين للتدريب ومتحمسين للمؤسسة كلما أمكن.

قائمة ببعض الأمور الإدارية اللازمة لاستقبال موظفين جدد:

إبلاغ الإدارات المختلفة لكى يقوم كل منهم بالإجراءات المناسبة

إضافة أسماء الموظفين الجدد فى سجلات المؤسسة

بطاقة هوية خاصة بالمؤسسة

مكتب

أدوات مكتبية

دواليب ملابس

ملابس (زى) المؤسسة

حساب فى نظام الحاسوب وأى أنظمة للمعلومات

أدوات الأمان

مفاتيح الدخول ومفاتيح أى مكاتب

أى أدوات خاصة بالعمل

أى تصاريح دخول سيارة

أى تصاريح أخرى مطلوبة للعمل

أى اشتراكات فى خطوط النقل (حافلة أو سيارة)

هذا بالإضافة الامور القانونية لتعيين موظف جديد مثل تصريح العمل والتأمينات الإجتماعية وغيرها. هذه الأمور تختلف من بلد لآخر حسب قوانين العمل.

قد تكون هناك إجراءات أخرى فى حالة استقدام عمالة من الخارج مثل التأشيرة وإبلاغ جهات رسمية وشراء تذاكر سفر.

لاحظ أنه من الأفضل أن يتم الانتهاء من كل هذه الأمور قبل وصول الموظف أو الموظفين الجدد ولكن قد تكون هناك حاجة لإتمام بعض هذه الأمور بعد وصول الموظف حسب قواعد المؤسسة. فى هذه الحالة لابد من انهاء الأمور الأساسية قبل وصول الموظف مثل توفير مكتب وأدوات العمل الأساسية، وكذلك لابد من التحضير لكى يتم انهاء باقى الأمور فور وصول الموظف الجديد.

الفترة الأولى فى العمل:

التدريب التوجيهى Orientation يبدأ فى بداية التحاق الموظف بالعمل ويستمر الجزء الأول والثانى منه لمدة تتراوح بين يوم إلى عدة أسابيع ثم يأتى بعد ذلك التدريب المتخصص على العمل. فى الجزء التالى نستعرض الأمور التى ينبغى عملها فى الأيام الأولى فى العمل أى عندما يلتحق الموظف بعمله الجديد أى يتواجد فى مكان عمله.

اليوم الأول

استقبال الموظفين الجدد والترحيب بهم

إرشاد الموظفين الجدد إلى أماكن عملهم (المكتب)

تقديم الموظفين الجدد للعاملين فى نفس الإدارة وتعريفهم بالعاملين

توضيح أماكن الخدمات بمكان العمل من أماكن تبديل الملابس وحمامات ومطعم وخلافه وأنظمة الدخول والخروج

توضيح أوقات العمل وأوقات الراحات

توضيح كيفية استخدام أنظمة المعلومات وأماكن أجهزة الحاسوب

توضيح أى موارد أخرى من موارد العمل

توضيح الأهداف العامة للعمل فى هذا المكان

توضيح أماكن الملفات والمعلومات

اجعلهم يشعرون بالترحيب وبالاهتمام. يمكنك ان تكون خلّاقا فى ذلك

بعض المديرين قد يشعر بأنه أكبر من أن يقوم بهذه الأمور البسيطة ولكن هذه الأمور تبدو بسيطة ولكنها تزيل الكثير من الحرج عن الموظف الجديد وتجعل عملية اندماجه فى هذا الجو الجديد أمرا أقل صعوبة.

لا تحاول أن تُمطر الموظف بمعلومات كثيرة جدا عن كل ما يخص عمله فى اليوم الأول ولكن ابدأ بالأمور التى تُمكنه من التعايش فى مكان العمل وابدأ بالمعلومات العامة عن المؤسسة ثم

تدرج فى التفاصيل فى الأيام والأسابيع القادمة.

الأيام الأولى

توضيح الهيكل التنظيمى

توضيح ثقافة المؤسسة

توضيح استراتيجية المؤسسة (باختصار) ثم توضيح أهداف الإدارة.

توضيح ما هو متوقع من الموظف.

توضيح طريقة تقييم الموظفين.

التركيز على تعريف الموظفين بالإدارات الأخرى والعاملين فيها حسب الحاجة.

عقد لقاء تعريفى بالمدير الأعلى أى رئيس رئيسه.

توفير الوسائل المساعدة لتدريب الموظفين مثل مواد تدريبية أو تعليمات العمل أو خرائط او رسومات هندسية... إلخ.

توضيح كيفية الحصول على معلومات مثل أماكن الكتالوجات أو الرسومات أو الملفات أو غير ذلك.

تدريب الموظفين الجدد على أنظمة المعلومات الخاصة بالمؤسسة.

تحديد الدورات التدريبية العاجلة للموظفين الجدد واتخاذ السبل لترشيحهم فيها.

استكمال أى تصاريح أو أى أشياء إدارية أو أدوات عمل حسب طبيعة العمل ولوائح المؤسسة.

الأسابيع الأولى فى العمل

أعط الموظف الفرصة للتعرف على العمل وساعده على ذلك.

قم بإتاحة الفرصة للموظف لتجربة القيام ببعض الأمور وقم بتوجيهه وتوضيح الأخطاء.

تدريب الموظف على العمل لا يعنى أن نطلب منه القيام بكل المهام مرة واحدة ولكن يعنى أن يتدرب عليها تدريجيا.

عندما تطلب من الموظف الجديد العمل فى موضوع قد بدأ قبل التحاقه بالعمل فعليك أن تمده بمعلومات عن تطور الموضوع.حاول أن توفر المعلومات التى يحتاجها الموظف وحاول شرح الأمور التى تتوقع ان يسأل عنها.

شجع الموظف على أن يسأل عن ما لا يعرفه وحاول رفع الحرج عنه فمثلا قد تُذَكره عندما تطلب منه أداء بعض المهام أن يسأل عن أى شىء يحتاجه وقد تذكر له فى بعض الاحيان كيف أنك قد واجهت نفس سؤاله من قبل حتى وجدت الإجابة وهكذا.

قد يحدث اختلاف فى ترتيب الأمور المذكورة لظروف المؤسسة ولكن المهم هو أن نحرص على أن نساعد الموظف الجديد على تجاوز الفترة الأولى بارتياح وأن نمكنه من الاندماج مع الزملاء وأن نوفر له الوسائل التى تساعده على التدرب على العمل لكى يكون بعد ذلك إضافة قوية لباقى فريق العمل.

الاحتضان (الرعاية) من ذى خبرة Mentoring

على الرغم من تخصيص فترة للتدريب وتوفير المعلومات

والأدوات اللازمة للعمل فإنه تظل الحاجة إلى من يتولى الموظف الجديد بالرعاية ويقدم له النصح والمشورة عند الحاجة. هذا الشخص المحتضن أو الناصح ينقل بعض خبراته الخاصة بالعمل للموظف الجديد ويقدم له ما يحتاجه من إرشاد فى أى أمر من أمور العمل. هذه المشورة والنصح والدعم تساعد الموظف الجديد على التقدم فى العمل وتحسين أدائه كثيرا.

قد تحدث عملية الرعاية هذه بشكل غير رسمى أى أن يكون هناك موظف جديد وشخص آخر ذو خبرة يريد أن يساعده. وفى بعض المؤسسات فى الدول المتقدمة يكون هناك برنامج لعملية الرعاية هذه بمعنى أنه يتم تحديد راعٍ لكل موظف جديد. فى هذه الحالة يكون من المناسب أن تكون الرِّعاية اختيارية أى أن يتم اختيار راعٍ للموظف من بين متطوعين لهذا العمل لكى يكون لدى الراعى الرغبة فى ذلك. فى الحقيقة لم أسمع بالمرة عن مؤسسة فى العالم العربى تقوم ببرنامج الرعاية Mentoring بشكل رسمى بل إن هذه الكلمة mentoring ليست معروفة.

هناك نظام آخر مشابه أو مُكمل لنظام الرعاية وهو تخصيص مرافق أو زميل للموظف الجديد Buddy. هذا المرافق يكون من بين الزملاء الأكثر خبرة فى مكان العمل ويكون دوره مساعدة الموظف الجديد على معرفة أى معلومات عامة عن مكان العمل أو عن عمله. تحديد شخص كمرافق أو صاحب للموظف الجديد يُقلل من شعور الموظف الجديد بعدم الارتياح فى بداية عمله ويجعله لا يشعر بالحرج حين يحتاج أن يسأل عن أسئلة

بسيطة. هذا الصاحب يساعد الموظف الجديد على فهم خبايا العمل. علاقة الرعاية قد تستمر لعدة سنوات بينما علاقة المرافق قد تستمر لعدة أشهر ثم تتحول إلى علاقة زمالة عادية أو صداقة.

هل هذه الأنظمة مفيدة؟ دعنا نتساءل ما هو البديل لهذه الانظمة؟ البديل هو أن الموظف الجديد سيحتاج أن يستجدى المعلومات من الزملاء الذين فمنهم من سيرحب بأسئلته ومنهم من سينزعج منها ومنهم من سيُعطيه معلومات خاطئة. والبديل كذلك هو أن يضطر الموظف أن يحصل على معلومات ممن هو أقل منه فى الوظيفة مما يضعه فى موقف حرج جدا. والبديل كذلك هو أن يقوم الموظف بالكثير من الأخطاء حتى يعرف كيف يؤدى العمل. هل هذه البدائل مقبولة؟

إن تخصيص شخص كصاحب أو ناصح للموظف الجديد هو أمر يسير. ومن الطريف أن هذا النظام يفيد كلا من الموظف الجديد والموظف الأكثر خبرة (الصاحب أو الناصح) والمؤسسة نفسها والزملاء الآخرين. الفائدة التى تعود على الموظف الجديد تم توضيحها فى الفقرات السابقة. أما الموظف الذى يتم اختياره كصاحب أو ناصح فإنه يستفيد من عدة أوجه: يستفيد من اكتساب بعض المهارات الإشرافية ويستفيد من إنشاء علاقة قوية بالموظفين الجدد ويستمتع بمساعدة الآخرين ويكتسب مزية كموظف خبير. ولكن المهم أن يتم اختيار الشخص الذى يستمتع بهذا العمل. المؤسسة تستفيد من سرعة إتقان الموظف الجديد

لعمله وينقل ثقافة المؤسسة للموظفين الجدد وباستمرار الموظفين الجدد فى العمل. الزملاء يستفيدون لأن هذا النظام سيجعل الموظف الجديد يندمج معهم بسهولة وسيجنبهم وقوع الموظف الجديد فى أخطاء تؤثر على أعمالهم.

■ ■ ■

إدارة الموارد البشرية

تعريف إدارة الموارد البشرية:

هى أداء الفعاليات والأنشطة والتى تتمثل فى التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة وهى الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية والجمع بين الشركة والموظف فى الاتجاه والمساهمة فى تحقيق أهداف كل منهم وكذلك المساهمة فى زيادة حصة الشركة فى السوق والمحافظة عليها.

نبذة تاريخية عن إدارة الموارد البشرية:

أول بدايات إدارة الموارد البشرية كانت بتشكيل نقابات لمجموعات من الحرفيين وذلك من أجل تحسين ظروف عملهم حيث كانت هذه النقابات المهد الأولى لما يعرف Trade Union وقد تم ظهور دور إدارة الموارد البشرية بشكل اكبر فى نهاية القرن الثامن عشر وذلك بسبب الثورة الصناعية وفى هذه الفترة لم يعد هناك اتصال مباشر بين أصحاب المال والموظفين كما كان وذلك لانشغال أصحاب المال وكذلك بسبب تعيين مدراء ليقوموا بهذا الدور. ونتيجة للتطور التكنولوجى ظهر دور النقابات العمالية مما كان له الأثر الفعال فى بيئة العمل وظهور إدارة شؤون الموظفين حيث بقى الحال فى تلك الإدارة على دور محدود

لغاية الستينات من هذا القرن.

أصبحت إدارة الموارد البشرية فى الوقت الحالى جزء أساسى فى المؤسسات فتطورت وتوسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية بدلا من موظف واحد و أصبحت تساهم فى المكانة التنافسية للمؤسسة وكذلك فى ربحيتها.

أهداف إدارة الموارد البشرية :

١ ـ المساهمة فى تحقيق أهداف الشركة.

٢ ـ توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.

٣ ـ زيادة الرضا الوظيفى وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.

٤ ـ إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين فى المنظمة.

٥ ـ المساهمة فى المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.

٦ ـ إدارة وضبط عملية "التغيير" لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.

٧ ـ السعى إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهى المقدرة والرغبة.

حيث أن زيادة المقدرة يتمثل فى برامج تدريب وتطوير العاملين وأما زيادة الرغبة.

فيتمثل فى أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.

أهمية إدارة الموارد البشرية:

تنبع أهمية الموارد البشرية فى التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز.

لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقى فقط (زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات) .

بل أن التوسع الرأسى للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقى وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب.

الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

وضع إستراتيجية Strategy لإدارة الموارد البشرية (على أن تكون مستمدة ومتماشية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة ومتماشية مع رؤيا Vision ورسالة Mission وأهداف Objectives المنظمة) بحيث يتضمن عمل وتطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية والتى تشتمل على القيام بالوظائف والمهام التالية.

- التحليل الوظيفى × Job Analysis
- الوصف الوظيفى × Job Deion
- نظام الاختيار والتعيين × Recruitment and Selection
- نظام تقييم الأداء × Performance Appraisal
- نظام التعويض والمكافأة × Compensation and Ben-

efits System

■ تطوير الموارد البشرية × Human Resources Development

■ نظام تحفيز الموظفين × Motivation and Incentives

■ تخطيط الموارد البشرية × Human Resources Planning

■ وضع الصلاحيات والمسؤوليات × Authorities and Re-sponsibilities

■ وضع وتحديث الهياكل التنظيمية × Organization Structure

■ وضع أنظمة السلامة × Health and Safety

■ دراسة مشاكل العاملين ومعالجتها × Employee Problem Solving

أهم العوامل التى أبرزت أهمية ودور إدارة الموارد البشرية:

١ ـ اكتشاف أهمية العنصر البشرى

٢ ـ كبر حجم المنظمة ونموه وكبر عدد الموظفين

٣ ـ ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل.

موقع إدارة الموارد البشرية فى الهيكل التنظيمى للمنظمة:

أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دورا استراتيجيا وأخذت مكانة مرموقة فى الهيكل التنظيمى ومع ذلك يختلف تحديد هذا

الموقع من منظمة لأخرى لعدة عوامل ومن أهمها:

١ ـ نمط إدارة المنظمة ومدى فهم الدور الحيوى الذى تلعبه إدارة الموارد البشرية.

٢ ـ عدد العاملين فى المنظمة.

٣ ـ الهيكل التنظيمى العام للمنظمة الذى تعمل فيه إدارة الموارد البشرية.

مفهوم إدارة الموارد البشرية فى إدارة الأعمال والإدارة العامة:

إن مضمون إدارة الموارد البشرية واحد فى كل من إدارة الأعمال والإدارة العامة وان الفرق فى الشكل وليس فى الجوهر والمضمون.

إذا يمكن القول انه لا يوجد فرق فى إدارة الموارد البشرية سواء كانت فى إدارة الأعمال أو فى الإدارة العامة حيث أن أسس ومبادئ إدارة الموارد البشرية واحد فى كلا المجالين.

■ ■ ■

الأصول والمبادئ الأساسية

العناصر الأساسية المكونة للإدارة

١- الأفراد

٢- الأنشطة

٣- المعرفة الإدارية

٤- الموارد

٥- المحيط الخارجي

■ تنقسم الإدارة بناءً على عنصر الأفراد الى ٣ مستويات

١- الإدارة العليا

٢- الإدارة الوسطى

٣- الإدارة المباشرة / الدنيا

المهارات الإدارية :

١- المهارات الفكرية / المنطقية conceptual skills

القدرة على التفكير العلمى / التفكير النطقى من اجل تحديد الموقف بكل دقة وتوقع المستقبل وفهم العلاقات والقدرة على التنوع فى الأساليب وانتقاء الأفضل.

٢- المهارات الفنية Technical skills

وهى القدرة على أداء الوظيفة بشكل جيد وناجح وبأفضل ما يمكن.

٣- المهارات الإنسانية Human skills

وهى القدرة على التعامل مع الأفراد سواء من اجل قيادتهم أو مجرد الاتصال الناجح بهم.

سؤال هام : هل يجب أن يلم المدير بجميع المهارات ؟

الجـواب: يجب أن يلم كل مـدير مـخـتـص فى إدارته بما يناسبها من مهارات.

٢- الأنشطة (نشاط الإدارة)

وهى الوظائف التى يمارسها المدير لكى يحقق أهداف المشروع

وتسمى العمليات الإدارية Management Process

وتشمل الوظائف التالية

أ - التخطيط Planning

وتحتوى هذه المرحلة على المهام التالية:

وضع الأهداف / رسم السياسات والإجراءات / التنبؤات / وضع برامج العمل / اتخاذ القرارات.

ب- التنظيم Organizing

وتشتمل على:

تصميم الهياكل التنظيمية / تحديد المسؤوليات / تحديد العلاقات / اختيار المديرين.

جـ- التوجيه Directing

وتشتمل على:

التحفيز / القيادة المناسبة / بناء نظام فعال للاتصال / تهيئة مناخ مناسب للعلاقات الإنسانية.

د - الرقابة Controlling

ومن مهامها:

وضع نظام دقيق للعمل والرقابة / قياس الأداء / تشخيص المشكلات وعلاجها / المتابعة

الفرق بين وظائف الإدارة ووظائف المشروع

وظائف المشروع

١- وظيفة التمويل ومنها التخطيط المالى لتحقيق التوازن بين الإيرادات والمصروفات وتوفير الأموال اللازمة للمشروع والرقابة الدائمة.

وتتمثل الاحتياجات المالية فى

أ - رأس مال نقدى

ب - المواد الأولية أو الخامات

ت - رأس المال الثابت والمنقول مثل (مبانى - معدات - أراضى - أثاث - سيارات .... الخ)

مصادر التمويل

أ - مصادر داخلية

١- حقوق الملكية

٢- الأرباح المحجوزة

ب - مصادر خارجية

١- البنوك

٢- الموردين

٣- العملاء

الإنتاج

تعريف الإنتاج : هو العملية التى تختص بتحويل عناصر الإنتاج الى منتج من السلع أو الخدمات لإشباع رغبات واحتياجات العملاء

وظائف الإنتاج :

١- اختيار الموقع

٢- تصميم العمليات الصناعية

٣- الترتيب الداخلى

٤- تصميم المواصفات الفنية

٥- مراقبة الجودة

٦- وضع برامج للصيانة الدورية

٧- التحسين المستمر لطرق العمل

التسويق :

وظائف التسويق

١- دراسة السوق

٢- تخطيط المنتجات

٣- الترويج للمنتج

٤- وضع السعر المناسب

٥- التوزيع

وظيفة الأفراد

تعريفها:

الاستخدام الأمثل للقوى العاملة لتحقيق أهداف المشروع

وظائفها:

١- تقدير احتياجات المشروع من القوى العاملة

٢- انتقاء العاملين

٣- تحديد الأجور

٤- تدريب وتطوير العاملين

٥- وضع قوانين الترقيات والتنقل بين الوظائف

٢- المعرفة الإدارية :

التعريف: هى مجموعة العلوم والمعارف والمفاهيم والأساليب

المتصلة بالإدارة ومجال تطبيقها

وفى هذا يمكنك الرجوع الى تاريخ وتطور علوم الإدارة وتداخلاتها بالعلوم الأخرى التى ساهمت فى تطور علم الإدارة

٤- الموارد :

إن من احد تعاريف أو وصف المدير الفعال هو : ذلك الشخص الذى يقود المؤسسة أو الإدارة الى تحقيق هدفها المنشود بالموارد المتاحة

وهذا يدل على أن المدير الفعال هو الذى يحسن استغلال موارد المنشئاة استغلال امثل وناجح

والموارد تتمثل فى نوعين

أ - موارد بشرية ومن المهم انتقاء الكفاءات المتمكنة فى أعمالهم

ب - موارد مادية وتشمل رأس المال - المواد الأولية - المعلومات الكافية للمشروع)

ماهو الفرق بين الكفاءة الإدارية والفاعلية الإدارية

أولا الكفاءة الإدارية: Managerial efficiency

هى حسن استغلال الموارد المتاحة

طرق ووسائل زيادة الكفاءة الإدارية :

١- زيادة كمية الإنتاج مع بقاء كمية الموارد أى زيادة المخرجات مع ثبات المدخلات

٢- زيادة المخرجات مع تقليل المدخلات

٣- تقليل المدخلات مع بقاء المخرجات كما هى

إن عدم زيادة الكفاءة الإدارية يحدث العكس تماما لما سبق ويظهر فى سوء استخدام الموارد من نقد وأصول ثابتة ومنقولة ويحدث

١- تقليل المخرجات مع بقاء المدخلات كما هى

٢- تقليل المخرجات مع زيادة المدخلات

٣- تقليل المخرجات مع تقليل المدخلات كذلك

الفاعلية الإدارية Managerial effective

هى: حسن استغلال موارد المنظمة والوصول بها الى الأهداف المحددة.

فقد يكون هناك مدير كفء ولكنه غير فعال فهو كفء من حيث حسن استغلال الموارد المتاحة ولكنه لا يصل بالمؤسسة أو المنظمة الى الأهداف المحددة.

٥ - المحيط الخارجى

وتتمثل فى البيئة العامة محيطة بالمشروع وتؤثر فيه

وبيئة خاصة تؤثر فى المشروع من الداخل أو بشكل مباشر جدا

أو نستطيع القول بأنها بيئة خارجية وبيئة داخلية تشغيلية

المدارس فى علم الإدارة

فلسفة فريدريك تايلور

١- إحداث ثورة عقلية لدى العاملين والإدارة وذلك من خلال

إحلال أساليب الإدارة العلمية محل أسلوب التجربة والخطأ

٢- استخدام الطرق العلمية فى اختيار وتدريب العمال

٣- البحث عن أحسن طرق ممكنة لأداء أى عمل وتحديد الوقت المثل لأدائه

٤- مشاركة كل من العاملين وإدارة فى المسئولية عن زيادة الإنتاج

٥- ربط الأجر بالإنتاج

■ ■ ■

إنها الحوافز والمكافآت

الحوافز في عالم الموظف: هي مؤثِّرات إيجابية لتَعُود على الموظف في سُلُوكه الوظيفي فحسب؛ بل إنَّها تَعود على المنشأة التي ينتمي إليها من جوانب متعددة، سواءٌ كانت في مجال الإنجاز، أو في مجال الإبداع من وجوه متنوعة، مما يحقِّق بذلك إنتاجية مضاعفة، ترفع من رصيد إنجازات المنشأة بينَ المنشآت الأخرى.

وتتنوع الحوافِزُ إلى أنواع كثيرة؛ وفي مقدمتها الإسراع في تعديل السُّلَّم الوظيفي- أسوةً بتعديل سلم القضاء- ومن الحوافز المهمة أيضًا:

■ الوظيفية: كالترقيات وتولِّي المواقع الإشرافية والقيادة والإدارية.

■ المادية: كالمكافآت والعلاوات الاستثنائية، والبدلات وغيرها.

■ المعنوية: كالمشاركة في اتِّخاذ القرارات، وخطابات الشكر، ومَنْح الدُّروع والأَوْسِمة، والتميُّز في تقارير الأداء، والتكريم العَلَني بتقديره في لوحات الشرف، والمحافل، وأمام الجماهير، وغيرها.

■ التدريبية: كالترشيح للدورات التدريبية، وورش العمل المختلفة الداخلية والخارجية، وإتاحة فرص إكمال الدراسة الجامعية والعليا، وغيرها.

ولعلَّ من الحوافز المهمة التي يغفل عنها كثير من القياديين؛

وجود الشخصية الإدارية الناجحة، المتصفة بالخبرات مع حسن التعامل، والبشاشة، والصدق والدفء، والاتّزان، والقدرة على التفاوض والإقناع، ولأهمية هذه الشخصية فإنّها مغفلة؛ بل قد لا يحسبها الكثير على أنها من الحوافز، وهى ذات مفعول قوى ودور فعَّال فى تكوين فريق العمل الواحد، وجعل الموظفين يقومون بأعمال كثيرة، وقد تكون شاقة أحيانًا، لكن دون مَلَل، أو إرهاق، أو تذمُّر.

وهذه الشخصية لا تغيب عن المسئولين فى القطاع الخاص، ولكنها تغيب كثيرًا عن القيادات الإدارية فى المنشأة الحكومية، فنجد بعض المدربين يركّز على جوانب تكون مِمَّا يشكل ضغطًا نفسيًا، أو بدنيًا على الموظف، دون مراعاة للفوارق بين الموظفين أو حالاتهم النفسية والأسرية، والمالية، والبيئية، والمناخية، وضغوط الحياة المختلفة؛ بينما يمثّل المسئول ذو الشخصية الجذابة، ركيزة أساسية فى حياة الموظف، ويعيش معه لحظة بلحظة، ويحرص على التواصل مع الموظفين أفرادًا ومجموعات داخل بيئة العمل وخارجها، مما ينعكس إيجابًا على المستوى العام للأداء ويساهم فى استقامة الموظف وعدم انحرافه وسقوطه فى سراديب ودهاليز الفساد بمختلف أشكاله.

وفى أحيان أخرى نجد من يُخْفق فى التعامل مع موظفيه مما يشكل عقبةً، بوأدِ بيئة العمل، فيضطر إلى مسائل العقاب المختلفة؛ دون تفريق بين الموظف المتميز المُجدّ، والمقصر المتهاون.

وهذا التقصير هو أول دافع للموظف إلى الرضوخ للمغريات

التى تجعله يقع لقمة سائغة فى براثن الفساد؛ مما يجعله يقوم بكل صنوف الفساد؛ ليس قناعة بها، ولكن للانتقام فقط؛ فتتلوث بيئة العمل وتتقلب إلى ثارات وصراعات، ومع ذلك يلتمس الموظف لنفسه العُذْر عند السير فى هذا الاتجاه المخالف للسلوك السوى الذى يجب أن يكون عليه.

إنَّ من أهم أهداف ومهمات الإدارى الناجح تحفيز الموظفين فى إدارته وتقديرهم والاعتراف بإنجازاتهم والعمل على مكافأتهم عليها، ولا يعنى تكليف الموظف بالعمل خارج وقت الدوام الرسمى، أو انتدابه من الحوافز؛ إذ إنّه يقوم بعمل مقابل هذا، مع أنَّ الحوافز المعنوية والوظيفية لها أثر بالغ ومردود كبير على الموظف، وفى حالاتٍ تكون فيها تلك الحوافز أهم وأبلغ عند الموظف من الحوافز المالية.

والحوافز لها مردود جَيِّد على المنشأة كذلك، ومن ذلك رفع الروح المعنوية بين الموظفين والقضاء على الحزازيات، والتجمعات التعصبية، والمنافسات غير الشريفة، كما أنّها تزيد من الإنتاجية، والدقة فى الأداء، وعدم تسرُّب الموظفين، والتجديد والتطوير والابتكار فى أساليب العمل، على أن تكون تلك الحوافز لمن يستحقها، وَفْق معايير وضوابط معلنة ومعينة، لتكون قوية ودافعة للجميع للتنافس عليها.

وليس عيبًا أن نستفيد من تجارب الآخرين، كأن تستفيد الجهات الحكومية من غير الحكومية، والحكومية من الحكومية، والداخلية من الخارجية، ونحو ذلك.

وإن كنا نَعِى ونُدْرِك ذلك، فإننى أسأل كل مسئول فى موقع المسئولية:أين أنتَ من الحوافز للموظف؟؟؟

ولماذا لا يرى الموظف إلا أنظمة ولوائح، وتعاميم وقرارات تأديبية كل يوم وظيفى؟

لماذا لا يرى الموظف أنظمة ولوائح وتعاميم وقرارات فى إدارته تحتوى على الحوافز، لتزرع لديه الثقة وتعيد إليه حيويته وتتفجر طاقاته الكامنة، لتنهض الإدارة والمنشأة من هذا السُّبَات العميق وتلك الإخفاقات المتتالية؟

وعندما يتحقق ذلك؛ فى القطاع العام- الحكومى- نكون قد قطعنا شوطًا مهمًا فى تحقيق وتفعيل الاستراتيجية الوطنية لحماية النَّزاهة ومكافحة الفساد، التى هى ظاهرة عالمية نَتِنة؛ تقضُّ مضجع المسئولين وأصحاب القرار عالميًا؛ المنتشر فى كل مكان، خاصة عندما يجد البيئة الموبوءة والبؤرة الحاضِنة له فإنّه ينتشر ويلوث المجتمع المحيط به، والفساد مهما اختلفت صوره وصفات مرتكبيه؛ إلاَّ أن هدفه يظل واحدًا، وهو القضاء على الإصلاح والأمن والاستقرار، وكل مقومات الحياة.

والحراك فى هذا الجانب يكون موازيًا للحراك التشخيصى والتشريعى والتنظيمى الذى تتمخض عنه المؤتمرات والندوات المحلية والدولية بهذا الشأن؛ لترويضها والاستفادة منها واقعًا ملموسًا.

■ ■ ■

الإدارة الذكية

المؤسسات التى استخدمت التخطيط الاستراتيجى تميزت بمعدل نمو عال فى المبيعات والأموال.

بعض المدراء لاوقت لديهم لوضع أهداف لوحداتهم الإنتاجية

قصور الموارد المتاحة يشكل عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجى

ظهور المشكلات يعطى انطباعاً سيئاً عن التخطيط الاستراتيجى فى أذهان المدراء

لعل أول من اهتم من علماء الإدارة المعاصرين بالاستراتيجية فى أبحاثه الإدارية، أستاذ التاريخ الإدارى فى جامعة هارفارد الأمريكية (الفريد شاندلر) حينما استعرض فى كتابه الذى أصدره عام ١٩٦٢ الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى فى أمريكا وخرج بأربع استراتيجيات تتعلق بالنمو والتطور مؤكداً أن تنمية وتطور الهياكل التنظيمية يعتمد بشكل أساسى على الاستراتيجية.

وفى عام ١٩٦٥ أعدت أستاذة الادارة فى جامعة اشتون (جوان ودورد) بحثاً ربطت فيه التغيرات التنظيمية مع التقنية والاستراتيجية المعتمدة.

وفى عام ١٩٧٦ عرض (وهلين وهنجر) مفهومهما للإدارة

الاستراتيجية من خلال بحث أجرياه انتهيا فيه الى نموذج شامل للإدارة الاستراتيجية، ثم جاء العالمان (كبنر وتريجو) ليخوضا فى مضمار الاستراتيجية من خلال القول بأن (قوة الدفع) التى تمثل مجال المنتجات أو الأسواق أو القدرات التى تعتبر مصدر القوة للشركة تشكل الإطار العام للاستراتيجية حيث أن تحديد (قوة الدفع) يساهم فى صياغة الأهداف الشاملة وأهداف الوحدات المكونة فى ظل أن الأهداف الشاملة تعتبر الجسر مابين الاستراتيجية الشاملة وبين استراتيجيات الوحدات المكونة لها.

ولعل الكتاب الصادر فى عام ١٩٨٥ للمستشار فى مجموعة مكنزى الأستاذ (أومايا) بعنوان (العقل الاستراتيجى) يمثل ذروة الأبحاث المقدمة فى هذا الميدان وقد كان له أكبر الأثر فى نمو وتطور النهج الاستراتيجى المعاصر فى الإدارة.

وفى عام ١٩٩١ جاءت نظرية (جون ثومبسون) حول تطوير الوعى الاستراتيجى انطلاقاً من تشخيص التغيير الشامل للمنظمة المرتبط بالصياغة الاستراتيجية التى تتمحور حول تحديد المسار وطريقة الوصول الى الهدف. ويؤكد فى هذا المجال على أن المنافسة وتميز الأداء المقرون بالابداع والابتكار تشكل الأبعاد الثلاثية المترابطة.

وفى عام ١٩٩١ أيضاً، أصدر المستشار الادارى لدى مجموعة (مكنزى) السيد لينشى أوهامى مع مجموعة من أساتذة الإدارة كتاباً بعنوان: (الاستراتيجية) يوضح فيه أن تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية ينبغى أن يتم من منطلق الزبائن

والسلعة والقيمة المضافة وليس من منطلق التغلب على المنافس وانتهى الى تقديم ماسمى بالاستراتيجية المعاصرة التى ترتكز على صقل وتكريس واستغلال مواهب الشركة القابضة وشركاتها التابعة فى التأكيد على جوهر الاختصاص لتركيز استمرارية النمو ضمن البيئة العالمية الجديدة.

وفى عام ١٩٩٢ أصدر الأستاذ فى جامعة كاليفورنيا (جورج يب) كتاباً انتقد فيه الشركات المتعدية الجنسية من خلال أنها لم تبدل مفاهيمها نحو العالمية ولاتمتلك استراتيجية عالمية شاملة حيث توصل الى استنتاجاته من خلال دراسة طويلة شملت أكبر الشركات العالمية (كوكا كولا ماكدونالد كانون فولكس فاكن) وانتهى الى ضرورة قيام هذه الشركات بتغير مفاهيمها ونهجها من أجل مواكبة التغيرات فى العالم عن طريق الترابط المتبادل بين جميع فروع الشركة فى العالم لتقليل التكاليف والتمبط والاستفادة من التعليم الذاتى.

نتائج مذهلة للإدارة الاستراتيجية

ولعل أهم مانشر حول التجرية المعاصرة للإدارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجى، سلسلة مقالات تناقلتها العديد من المجلات المتخصصة تناولت تجرية (شركة جنرال الكتريك) بعد تولى الدكتور جاك ويلش قيادتها حيث حققت نتائج مذهلة تمثلت فى:

تبديل صفة صناعاتها من صناعة كهربائية الى صناعات تقنية عالية مع تعدد الاستثمارات الصناعية.

تطوير مركز التدريب الإدارى للشركة.

تكوين ثقافة جديدة فى الشركة مبنية على الصراحة والصدق وعدم التحيز.

خلق جو عمل جديد.

تشجيع المبادرة الفردية.

القضاء على البيروقراطية عن طريق تفويض الصلاحيات الى الادارة المتوسطة الإشرافية.

ارتفاع الانتاجية ثلاثة أضعاف نتيجة تغيير الهيكل التنظيمى.

ويتمثل الفكر الاستراتيجى للدكتور ويلش من خلال الأفكار التالية:

التخلى عن البيروقراطية.

تشجيع المبادرة الفردية ومنح الثقة الى العمال مع تفويض الصلاحيات.

التخلى عن التقنية المتدنية والمكننة المتخلفة والهيكلية الوظيفية المضنية.

الالتزام بالجانب الاستراتيجى للخيارات المطروحة.

فهم معادلات السوق الحديثة والمعقدة.

التأقلم مع المستجدات ومع معطيات الحضارة والتطور.

اعتماد مبدأ شركة بلاحدود حيث فتح المجال أمام الجميع للمساهمة بأفكارهم كشركاء حقيقيين وفاعلين فى مسار العملية الانتاجية.

وقد استطاع ويلش أن ينهض بالشركة لتتبوأ الصدارة بين الشركات المماثلة.. وان يلتزم الفكر الاستراتيجى ليعيد بناء سياسات الشركة وذلك بالتفاعل مع وتيرة التغير فى السياسة الدولية والتطور التكنولوجى.

وقد كانت أهم مرتكزات نجاح (ويلش) أنه:

ألغى الشكليات البيروقراطية فى الادارة كالتقيد بعدد معين من التواقيع على الاجراءات المالية البسيطة وارتداء الزى الرسمى والمظاهر التقليدية.. الخ، وأصبح القرار يتخذ من المدير بعد الاطلاع على أفكار الكثيرين قبله، وهذا ما ضاعف ثقة العاملين بأنفسهم وحقق نتائج ايجابية باهرة.

اعتمد مبدأ إغناء القرار الادارى فألغى ثلثى المناصب الادارية وهذا لايعنى الغاء ثلثى عدد المديرين بل ثلثى المناصب اذا فهمت على أساس كونها أدواراً ادارية وليست مواقع للمساهمة فى مسيرة الشركة ونجاحها.

اعتمد مبدأ تفويض السلطة الذى أدى الى تفويض جزء هام من صلاحيات القادة الى العاملين معهم.

اعتمد مبدأ (شركة بلا حدود) حيث يتم تبادل الأفكار بين أفراد الشركة ويتم تنقلهم بين المراكز المختلفة والتخصصات المتنوعة لإغناء خبراتهم والتوصل الى استعمالات متعددة للمستجدات التقنية.

ويبقى السؤال: ماذا نعنى بالمنهج الاستراتيجى فى الإدارة؟

وماذا نتوقع من اعتماد هذا المنهج؟

لقد أكدت دراسات عديدة أجريت على منظمات الأعمال الأمركية أن عدد المنظمات التى اعتمدت مفهوم الادارة الاستراتيجية يفوق عدد المنظمات التى لاتأخذ بهذا المفهوم وأن المديرين الذين يأخذون بهذا المفهوم يعتقدون بأنه يؤدى الى النجاح والنمو والاستمرار.

احدى الدراسات التى أجراها كل من (ليون وهاوس) عام ١٩٧٠ دلت على أن المنظمات التى اعتمدت هذا المفهوم فى قطاعات صناعة الأدوية والصناعات الكيماوية والالات فاقت المنظمات الاخرى المماثلة التى تعتمد هذا المفهوم فى مؤشرات المبيعات ومعدل العائد على رأس المال المملوك والعائد على الاسهم والعائد على رأس المال المستثمر.

وأكدت دراسة اخرى أجراها كل من (ايستلاك ومكدونالد) ان المنظمات التى استخدمت مفهوم التخطيط الاستراتيجى تميزت بمعدل نمو عال جداً فى المبيعات والأموال. ودراسة اخرى قام بها كل من (كارجروواليك) أكدت أن المنظمات التى أخذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجى فاقت المنظمات التى لم تأخذ بهذا المفهوم فى ثلاثة عشر مؤشراً من مؤشرات الأداء للمنظمة.

أما الدراسة التى قام بها كل من (شوافلر وبازل وهينى) على ٥٧ منظمة أعمال كبيرة فقد دلت على أن المنظمات التى أخذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجى قد فاقت تلك التى لم تعتمده فى معدل الفائدة على رأس المال المستثمر.

ماهو المنهج الاستراتيجى فى الإدارة؟

كثيرة هى التعاريف التى أطلقت الى النهج الاستراتيجى فى الادارة ولعل أهمها: ماقاله الدكتور (ابراهيم منيف) فى كتابه تطور الفكر الادارى المعاصر: (هى أسلوب تفكير ابداعى وابتكارى يدخل فيه عامل التخطيط والتنفيذ معاً، فى سبيل تحسين نوعية وجودة المنتج أو فى أسلوب خدمة المستهلك).

وحسب (معهد ستانفورد): (هى الطريقة التى تخصص بها الشركة مواردها وتنظم جهودها الرئيسة لتحقيق أغراضها). وحسب تعريف (كبنر): هى صورة التوجه الى مايجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً. وحسب (أومايا): فإن جوهر الاستراتيجية فى الاتيان بالأساليب والاجراءات الهادفة بشكل مباشر الى تغيير نقاط القوة للمنظمة مقارنة نسبياً بمنافسيها. والهدف النهائى للاستراتيجية هو المحاولة الجادة لإحداث حالة من التحكم فى الظروف المحيطة لصالح متخذ القرار

اذ من خلالها نستطيع أن نحدد الوقت الملائم للتحرك أو التريث أو الغاء القرار أو تجميد الاجراء.

وبصوة عامة فإن ايجابيات اعتماد النهج أو التخطيط الاستراتيجى فى الادارة تتمحور فى:

يزود المنظمات بالفكر الرئيس لها theme وهو حيوى من أجل تقييم الأهداف والخطط والسياسات.

يساعد على توقع بعض القضايا الاستراتيجية: حيث يساعد

على توقع أى تتغيير محتمل فى البيئة التى تعمل فيها المنظمة ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معه.

يساعد على تخصيص الفائض من الموارد: حيث يساعد على تحديد أولويات تلك الأهداف ذات الأهمية الأكبر للمنظمة.

يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الادارية والتنفيذية حيث يؤدى التخطيط الاستراتيجى الى تكامل الأهداف ومنه ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمنظمة والتركيز عليها بدلاً من الأهداف العام للمنظمة ككل.

يفيد فى اعداد كوادر للإدارة العليا: من خلال تبصير مدراء الإدارات لنوع التفكير والمشاكل التى يمكن أن تواجههم عندما يتم ترقيتهم الى مناصب الادارة العليا فى المنظمة ويساعد مشاركة هؤلاء المدراء فى التخطيط على تنمية الفكر الشمولى لديهم من خلال رؤيتهم لكيفية خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة ككل.

يمكن هذا التخطيط من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة ويساعد على وضوح صورة العقبات التى تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجى للمنظمة أمام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة التى تعمل مع المنظمة.

العقبات التى تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجى

رغم تعدد المزايا التى تحققها المنظمات المعتمدة لمفهوم

التخطيط الاستراتيجى إلا أن ثمة عدداً من المنظمات لاتستطيع استخدامه لأسباب تتعلق بـ:

وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغير المستمرين بحيث يصبح التخطيط متقادماً قبل أن يكتمل:

امتناع بعض المدراء عن وضع أهداف لوحداتهم بسبب اعتقادهم بأن لاوقت لديهم من أجل ذلك.

ظهور المشاكل أمام التخطيط الاستراتيجى يعطى انطباعاً سيئاً عن هذا التخطيط فى أذهان المدراء.

قصور الموارد المتاحة للمنظمة ربما كانت عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجى.

التخطيط الفعال يحتاج الى وقت وتكلفة.

أين تمارس الإدارة الاستراتيجية؟

عندما تتعدد الصناعات وتكثر أنواع المنتجات المترابطة منه وغير المترابطة فى منظمة من منظمات يصبح العمل الادارى فى هذه المنظمة من التعقيد بحيث لايمكن أن يتم بالأسلوب ذاته الذى تدار فيه المنظمات ذات المنتجات والأسواق المحدودة، لهذا اتفق على تقسيم هذه المنظمات الى عدد من الوحدات بحيث يطلق على كل وحدة اسم (وحدة العمل الاستراتيجية unit str agic business) وتعرف بالاتى: أى جزء من المنظمة التى يتم معاملتها بصورة منفصلة لأغراض الإدارة الاستراتيجية.

وبشكل عام فإن كل وحدة من وحدات العمل الاستراتيجى

تتعامل فى خط واحد من خطوط الأعمال، ولكن فى بعض الأحيان قد يتم جميع بعض العمليات فى وحدة أعمال استراتيجية واحدة. وتعامل كل وحدة على أنها مركز للربح مستقل عن الأجزاء الاخرى للمنظمة. ويترتب على ذلك فى الغالب إعطاء مثل هذه الوحدات الحرية والاستقلال الكامل عن المنظمة الأم، وقد تمارس المنظمة الرقابة والسيطرة الكاملة على وحدات العمل الاستراتيجية التابعة لها من خلال الزام هذه الوحدات بالسياسات والقواعد التى تضعها للممارسات اليومية.

المستويات المختلفة للإدارة الاستراتيجية:

ثمة ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية

أولاً: الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة

ويعرف على أنه ادارة الأنشطة التى تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتى تميزها عن المنظمات الاخرى والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذى سوف تتعامل معه وعملية تخصيص الموارد وادارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التى تتبعه.

والأهداف الخاصة بالإدارة والاستراتيجية على مستوى المنظمة وهى:

تحديد الخصائص التى تميزها عن غيرها.

تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة فى المجتمع.

تحديد المنتج والسوق.

تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.

خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية للمنظمة.

والإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة تحاول أن تجيب عن الأسئلة التالية:

ماهو الغرض الأساس للمنظمة؟

ماهى الصورة التى ترغب المنظمة فى تركها بأذهان أفراد المجتمع عنها؟

ماهى الفلسفات والمثاليات التى ترغب المنظمة فى أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون لديها؟

ماهو ميدان العمل الذى تهتم به المنظمة؟

كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدى الى تحقيق أغراضها؟

ثانياً: الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية:

وهى ادارة أنشطة وحدات العمل الاستراتيجى حتى تتمكن من المنافسة بفعالية فى مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك فى أغراض المنظمة ككل. هذا المستوى من الادارة يحاول أن يضع إجابات عن الأسئلة التالية:

ماهو المنتج أو الخدمة التى سوف تقوم (الوحدة) بتقديمها الى الأسواق؟

من هم المستهلكون المحتملون (للوحدة)؟

كيف (للوحدة) أن تنافس منافسيها فى ذات القطاع التسويقى؟

كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المنظمة وتساهم فى تحقيق أغراضها؟

وتقع مسؤولية الادارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال على عاتق النسق الثانى من رجال الإدارة فى المنظمة والمتمثل فى نائب رئيس المنظمة.

ثالثاً: الادارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفى:

تقسم عادة وحدة العمل الاستراتيجى الى عدد من الأقسام الفرعيةوالتى يمثل كل منها جانباً وظيفياً محدداً. ومعظم المنظمات تميل الى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من (الانتاج، التسويق، التمويل، الأفراد) وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمنظمة ككل. وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الاستراتيجية الوظيفية. والمستوى الادارى يمثل عملية ادارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة والذى يعد نشاطاً هاماً وحيوياً وضرورياً لاستمرار المنظمة فعلى سبيل المثال تهتم الادارة الاستراتيجية على مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات والنظام المحاسبى وسياسات الاستثمار وبعمليات تخصيص التدفقات النقدية.

وفى مجال الإدارة الاستراتيجية المتعلقة بالأفراد نجد أن

هذه الإدارة تهتم بسياسات الأجور والمكافآت وسياسات الاختيار والتعيين والفصل وإنهاء الخدمة والتدريب.

ان الادارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفى لاتهتم بالعمليات اليومية التى تحدث داخل المنظمة ولكنها تضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات، كما تحدد أفكاراً أساسيةيلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع والتزام الادارى بمجموعة من السياسات العامة.

من المسؤول عن الإدارة الاستراتيجية؟

يمكن حصر هذه المسؤولية ضمن ثلاث جهات رئيسية هى : الإدارة العليا الصف الثانى لها الخبراء الذين يعملون بصفة دائمة والاستشاريين الذين يمكن الاستعانة بخدماتهم خارجة المنظمة.

وفى الغالب تكون الادارة العليا هى المسؤولة مسؤولية كاملة عن القيام بالإدارة الاستراتيجية وغالباً ما يتمثل ذلك فى مجلس ادارة الشركة ورئيسها أو فى المدير العام أو فى العضو المنتدب وعندما يكون للمنظمة عدد من وحدات الأعمال الاستراتيجية فإن نواب الرئيس كرجال الصف الثانى للإدارة العليا عادة مايقومون بهذه الإدارة.

وتعين الإدارة عدداً من الخبراء فى الادارة الاستراتيجية وذلك كاستشاريين يساعدون الإدارة العليا فى القيام بوظيفة التخطيط الاستراتيجى وكثيراً ما تستعين المنظمات بعدد من الاستشاريين المختصين فى تقديم الخدمات المتعلقة بالإدارة

الاستراتيجية والفرق بين الخبراء والمستشارين ان الأخيرين يشاركون فى عملية الادارة الاستراتيجية ككل: أى التخطيط والتنفيذ أما الخبراء فهم يخدمون فى مرحلة واحدة فقط من مراحل الادارة الاستراتيجية هى التخطيط.

مكونات الإدارة الاستراتيجية

تتمثل المكونات الأساسية للعملية الادارية الاستراتيجية فى تحديد: غرض ورسالة المنظمة ثم دراسة وتقويم البيئة الخارجية التى تعمل فيها المنظمة ثم القيام بتقييم البيئة التنظيمية الداخلية، ثم قيام الادارة العليا بتحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة ثم دراسة هذه البدائل واختيار أحدها أو بعضها ويعقب ذلك تهيئة الظروف أو المناخ لوضع الاختيار الاستراتيجى موضع التنفيذ الفعلى وتنتهى بعملية التقييم.

الرقابة التقويمية كأداة أساسية فى عمل الإدارة الاستراتيجية

تبدأ الرقابة التقويمية قبل اختيار المنظمة استراتيجيتها وأثناءه وبعده ذلك أن هذه الرقابة التقويمية تتولى:

اجراء المسح التقويمى لكل من البيئة الخارجية والداخلية لبيئة العمل تمهيداً لاختيار الاستراتيجية.

استخدام الوسائل العلمية فى التحليل وصولاً الى اختيار وصياغة الاستراتيجية.

اعتماد التقويم والمتابعة من خلال وضع معايير قياسية

مسبقة وتطبيقها فى اجراء قياس الأداء للتعرف فيما اذا كان الأداء الفعلى يتطابق مع التنظيمى.

تقييم محتويات الاستراتيجية.

تقـييم النتائج التى تحـقـقت للمنظمـة جـراء اسـتـخـدام اختياراتها الاستراتيجية.

تقييم درجة جودة نظام التحليل الذى تستخدمه المنظمة فى الوصول الى الاستراتيجيات التى تستخدمها.

تتطلب نجاح عملية الرقابة أن يكون النظام الرقابى المعتمد من الجودة بحيث يكون قادراً على اكتشاف الانحرافات الهامة بسرعة حتى تتمكن المنظمة من اعتماد اجراءات التصحيح وأن يكون اقتصادياً وقادراً على تزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة لتصحيح الأداء. وان يكون شاملاً بحيث يغطى كافة جوانب الأنشطة الحيوية الهامة وأن يتسم بالتوازن وفى الوقت ذاته أن يكون اقتصادياً.

المراجعة الاستراتيجية:

احدى وسائل قياس أداء المنظمة ككل أو أداء بعض وحداتها وتمارسها الإدارة العليا أو لجان المراجعة أو المديرين وغالباً مايتم الاستعانة بالاستشاريين فى هذا المجال.

تستهدف المراجعة الاستراتيجية تدقيق:

درجة فعالية المنظمة فى علاقاتها بالمجتمع من حيث استجابتها لحاجات المستهلكين والانطباع السائد لدى الجماهير حيالها.

فعاليات العلاقات بين الوحدات التنظيمية الوظيفية.

درجة مساهمة الأنشطة الوظيفية المختلفة فى تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف لدى المنظمة مقارنة بالمنظمات الاخرى وتحديد الاستراتيجيات اللازمة للاستفادة من هذه الجوانب.

اتخاذ الإجراءات التصحيحية

الخطوة الأخيرة فى عملية الرقابة هى قيام الادارة ببعض التصرفات التى تؤدى الى تصحيح الانحرافات المؤثرة بين الأداء الفعلى والمعايير الموضوعة بحيث يتم تغيير بعض المعايير أو تعديل الاستراتيجيات وتتم هذه العملية بمرحلتين: تحديد أسباب الانحرافات: هل تتعلق هذه الأسباب بأخطاء فى تنفيذ الاستراتيجية أم أمور طارئة وغير متوقعة فى البيئة الخارجية؟ وينبغى لتحديد هذه الأسباب الاجابة عن سلسلة من الأسئلة لعل أهمها: الاستيضاح عن مدى ملائمة الاستراتيجية فى ظل قيام الانحرافات.

الاجراءات التصحيحية وذلك من خلال:

اما تعديل الاستراتيجية التى لاتحقق المعايير المطلوبة أو تعديل المعايير بعد اجراء تقييم العلاقة بين المعايير المستخدمة والنظام الرقابى المستخدم.

وأخيراً: فإن عملية التقويم والرقابة على الاختيارات

الاستراتيجية تؤدى تلقائياً الى قيام سلطة رقابية مستمرة وفاعلة تستهدف فحص الرسالة الأساسية للمنظمة وعلاقتها أى المنظمة بالبيئتين الداخلية والخارجية وتحديد جوانب الضعف والقوة والفرص والمخاطر التى تواجهها وفى المحصلة فحص الاختيار الاستراتيجى.

■ ■ ■

الإدارة ومهارات
التواصل والاتصال

■ التعريف بالاتصال ووظيفته

■ تحديد عناصر عملية الاتصال

■ تحديد معوقات الاتصال

■ تحديد شبكات الاتصال

■ تفصيل العوامل التنظيمية التى تؤثر فى عملية الاتصال

تعريف الاتصال

الاتصال هو العملية التى يتم بها نقل المعلومات والمعانى والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة فى المنشأة أو فى أى جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعى.

إذن هى بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمى لأى منشأة ربطا ديناميكيا.

فليس من الممكن أن نتصور جماعة أيا كان نشاطها دون أن نتصور فى نفس الوقت عملية الاتصال التى تحدث بين أقسامها وبين أفرادها وتجعل منهما وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامهما بنشاطهما.

الاتصال فى أى منشأة أو منظمة يحدث وفق التنظيم الرسمى وأيضا فى التنظيم غير الرسمى الذى قد يحس به المسئولون فى المنشأة أو يحسون بجزء منه أو لا يحسون ولكنه على أية حال ذات أثر قد يفوق فى شدته الاتصال عن طريق التنظيم الرسمى.

مكونات عملية الاتصال

عملية الاتصال فى أبسط صورها هى نقل فكرة أو معلومات ومعان (رسالة) من شخص (مرسِل) إلى شخص (مستقبِل) عن طريق معين (قناة اتصال) تختلف باختلاف المواقف. وتنتقل الرسالة عبر قناة الاتصال على شكل رموز مفهومة ومتفق عليها بين المرسِل والمستقبِل أو رموز شائعة فى المجتمع أو الحضارة التى تتضمنها.

وقد تصل الرسالة سليمة ويفهمها المستقبل فهما صحيحا ويتقبلها ويتصرف حيالها حسب ما يتوقعه المرسِل. وتعتبر عملية الاتصال فى هذه الحالة ناجحة. وقد تصل الرسالة إلى المستقبل ولكنه لا يفهمها أو لا يتقبلها ومن ثم لا يتصرف بالنسبة لها كما يرجو المرسِل وفى هذه الحالة فآن عملية الاتصال تعتبر غير ناجحة ، وربما لا تصل الرسالة على الإطلاق لسبب أو لآخر أو قد تصل ناقصة أو مشوشة. وهذه الاحتمالات موجودة دائما ويرجع فضل عملية الاتصال إلى عنصر أو أكثر من عناصر عملية الاتصال. ولكن من الممكن أن يتحقق المرسل من نتيجة رسالته عن طريق (إرجاع الأثر) أو ما يسمى أحيانا (التغذية المرتدة) والمقصود بذلك أن يحاط المرسِل علما بما يترتب علو رسالته من آثار عند المستقبِل أو إذا ما ضلت سبيلها لسبب ما

ولم تصل إليه أو وصلته ناقصة أو مشوشة أو مخوخة. ويكون مسار إرجاع الأثر عكس مسار عملية الاتصال الأصلية أى تكون من المستقبِل إلى المرسِل ووظيفتها تصحيح المفاهيم عند المستقبِل أو إقناعه بها.

عناصر عملية الاتصال

تتكون عملية الاتصال من العناصر التالية :

١ ـ المُرسِل أو المُصدِّر

٢ ـ ترجمة وتسجيل الرسالة فى شكل مفهوم

٣ ـ الرسالة موضوع الاتصال

٤ ـ وسيلة الاتصال

٥ ـ تفهم الرسالة بواسطة الشخص الذى يستقبلها

٦ ـ استرجاع المعلومات

المرسِل أو المصدر :

يتحدد مصدر الاتصال أو مرسِل المعلومات فى الهيكل التنظيمى بعضو من الأعضاء العاملين فى التنظيم. وسوف يكون لدى العضو فى هذه الحالة بعض الأفكار والنوايا والمعلومات فضلا عن أهداف محددة من قيامه بعملية الاتصال.

ترجمة وتسجيل الرسالة فى شكل مفهوم :

يهدف المرسل لأى رسالة إلى تحقيق نوع من الاشتراك والعمومية بينه وبين مستقبل الرسالة لتحقيق هدف محدد.

وبالتالى فهناك ضرورة لترجمة أفكار ونوايا ومعلومات العضو المرسل إلى شكل منظم. ويعنى ذلك ضرورة التعبير عما يقصده المرسل فى شكل رموز أو لغة مفهومة. ويشير ذلك إلى ترجمة ما يقصده المرسل إلى رسالة يمكن للشخص الذى يستقبلها أن يتفهم الغرض منها.

الرسالة :

الرسالة هى الناتج الحقيقى لما أمكن ترجمته من أفكار ومعلومات خاصة بمصدر معين فى شكل لغة يمكن تفهمها. والرسالة فى هذه الحالة هى الهدف الحقيقى لمرسلها والذى يتبلور أساسا فى تحقيق الاتصال الفعال بجهات أو أفراد محددين فى الهيكل التنظيمى .

وسيلة الاتصال:

ترتبط الرسالة موضوع الاتصال مع الوسيلة المستخدمة فى نقلها. ولذلك فإن القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة الاتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص باختيار الوسيلة أو المنفذ الذى سيحمل هذه الرسالة من المرسل إلى المستقبل .

وهناك أشكال مختلفة لوسيلة الاتصال فى البيئة التنظيمية منها:

- الاتصال المباشر بين المرسل والمرسل إليه (وجها لوجه)
- الاتصال بواسطة التليفون .
- الاتصالات غير الرسمية (خارج نطاق الأداء التنظيمى)
- الاتصال من خلال الاجتماعات

■ الإتصال عن طريق الوسائل المكتوبة

■ تبادل الكلمات والعبارات عن طريق بعض الأشخاص بين المرسل والمرسل إليه .

تفهم الرسالة :

يتوقف كمال عملية الاتصال وتحقيق الغاية منها على مدى ارتباط محتويات الرسالة باهتمامات المرسل إليه. ويؤثر ذلك فى الطريقة التى يمكن لمستقبل الرسالة أن ينظر بها إلى مدلولات محتوياتها وبالتالى طريقة تفهمه لها وبخبرته السابقة فى التنظيم فضلا عن انطباعه الحالى عن مرسلها .

وكلما كان تفهم المرسل إليه لمحتويات الرسالة موافقا لنوايا وأهداف المرسل، كلما انعكس دلك على نجاح عملية الاتصال وإتمامها بدرجة مناسبة من الفاعلية.

استرجاع المعلومات

تلعب عملية استرجاع الأثر الدور الأساسى فى معرف مرسل الرسالة الأثر الذى نتج عنها لدى مستقبلها ومدى استجابته لها ومدى اتفاق ذلك مع الهدف الذى حدده المرسل أصلا .

وتتم عملية استرجاع المعلومات فى المنظمة باستخدام الطرق التالية:

١ ـ الاسترجاع المباشر للمعلومات من خلال الاتصال المباشر (وجها لوجه) الذى يتم بين المدير والأطراف الأخرى فى التنظيم. وعادة يتم ذلك عن طريق التبادل الشفوى للمعلومات بين مرسل الرسالة ومستقبلها. وقد يتمكن المرسل من استرجاع المعلومات

من خلال مظاهر معينة لمستقبل الرسالة مثل التعبير عن عدم الرضا العام من محتويات الرسالة أو يلمس سوء فهم الرسالة من المرؤوس .

٢ ـ استرجاع غير مباشر للمعلومات ومن أمثلة الوسائل غير المباشرة أن يلاحظ المدير الظواهر التى توضح له عدم فاعلية عملية الاتصال مثل :

■ الانخفاض الملحوظ فى الكفاية الإنتاجية

■ الزيادة المطردة فى معدلات غياب العاملين

■ الزيادة الملحوظة فى معدلات دوران العمل .

■ التنسيق الضعيف بين الوحدات التنظيمية التى يشرف عليها المدير

وعموما فإن المدير الناجح والفعال هو الذى يحاول بشكل مستمر أن يعى مستوى كفايته وفاعليته فى أداء عملية الاتصال فى التنظيم ، فضلا عن اقتناعه التام بأهمية عملية الاتصال فى تحقيق أهداف التنظيم .

معوقات الاتصال

لا يتم الاتصال فى التنظيم بدون مشاكل أو معوقات. فقد تظهر بعض مصادر الشوشرة أو عدم انتظام تدفق الرسالة بالشكل المطلوب نتيجة لعوامل عديدة ومن أهم هذه العوامل التى تقلل من الولاء والإيمان بالرسالة بين العاملين بالمنشأة ما يلى:

■ عدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها

■ عدم وجود تفهم دقيق للمقصود من الرسالة سواء بواسطة المرسل إليه أو المصدر

■ استخدام كلمات فى الرسالة لها دلالات ومعان مختلفة لأشخاص مختلفين.

■ ضغط الوقت لكل من المرسل أو المرسل إليه

■ تأثير الحكم الشخصى لمستقبل الرسالة على نجاح عملية الاتصال.

وللتغلب على تأثير هذه الصعاب فى عملية الاتصال يجب مراعاة الآتى:

١ ـ تقديم المعلومات بشكل يتفق ورغبات الشخص ، فالشخص يقبل على المعلومات أو يعرض عنها ، طبقا لما إذا كانت تتفق مع احتياجاته أم لا ، وهذا يدعو الإدارة إلى تفهم تلك الحاجات والرغبات وتصميم وسائل الاتصال تبعا لها.

٢ ـ تقديم المعلومات فى وحدات صغيرة

٣ ـ إتاحة الفرصة للشخص المرسل إليه المعلومات لأن يشرح وجهة نظره فى المعلومات ورد الفعل نفسه-وذلك يهيئ لمرسل المعلومات الفرصة لكى يتأكد من أن المعنى الذى يقصده هو بذاته المعنى الذى فهمه المرسل إليه .

والهدف كله هو إيصال أكبر كمية من المعلومات الدقيقة والصحيحة إلى العاملين دون تأخير أو تشويش الذى قد يدعو إلى انتشار الشائعات وقيام جهاز الاتصالات غير الرسمى بين

العاملين بالمنظمة والذى قد يؤثر تأثيرا ضارا فى الروح المعنوية والكفاءة الإنتاجية.

شبكات الاتصال :

ينظر إلى التنظيم الإدارى على أنه شبكة معقدة من العلاقات المتداخلة بين الأفراد. وتنعكس تلك العلاقات على وجود شبكات متعددة أو طرق كثيرة للاتصال بين أعضاء التنظيم. ومن هذه الطرق ما يلى :

١ ـ الاتصال الذى يتم من خلال انتقال الرسائل طبقا لخطوات تسلسل السلطة فى التنظيم. ويمكن أن يكون ذلك من أسفل إلى أعلى أو من أعلى إلى أسفل، أو الاتصال الأفقى (بين الزملاء).

٢ ـ الاتصال الذى يتم على شكل حرف Yوذلك حينما يرسل بعض رؤساء الأقسام تقارير معينة من الأعمال إلى رؤسائهم.

٣ ـ الاتصال الذى يتم على شكل حرف X وذلك حينما يقوم أربعة من المرؤوسين من أماكن مختلفة بالتنظيم الهرمى بكتابة تقارير إلى رئيسهم الذى يقع مركزة بينهم جميعا .

وتتوقف طريقة الاتصال المناسبة على ظروف التنظيم نفسه والخصائص المميزة لسلوك أعضائه وذلك يتطلب التفهم للنواحى التالية:

١ ـ إن طريقة الاتصال المتبعة فى نقل الرسائل تؤثر بشكل واضح فى دقة المعلومات التى تحتويها تلك الرسائل .

٢ ـ تنعكس طريقة الاتصال المطبقة بالتنظيم على طريقة ومستوى أداء الفرد لواجباتهم.

٣ ـ تؤثر طريقة الاتصال على مستوى رضا الأفراد ومجموعات الأفراد عن وظائفهم .

وبذلك يمكن القول أن هيكل الاتصال الذى يتم اختياره وتطبيقه سوف يلعب دورا هاما فى تحديد أنماط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم .

العوامل التنظيمية التى تؤثر فى عملية الاتصال :

هناك العديد من العوامل التنظيمية التى لها تأثير أساسى على فاعلية الاتصال تذكر منها ما يلى :

١ ـ مركز الفرد فى التنظيم الهرمى:

لا شك أن مركز الفرد فى التنظيم الرسمى له صلة كبير بعملية الاتصال التى تتم داخل هذا التنظيم. وهناك ثلاثة أبعاد لعملية الاتصال التنظيمى:

- تدفق الاتصالات من أعلى إلى أسفل
- تدفق الاتصالات من أسفل إلى أعلى
- تدفق الاتصالات بشكل أفقى فى المستويات التنظيمية المختلفة.

وقد نالت الاتصالات الأفقية والاتصالات التى تتدفق من أسف إلى أعلى اهتماما قليلا فى الأوساط الإدارية. وقد نتج ذلك من النظرة الضيقة للمديرين إلى عملية الاتصالات على أنها عبارة عن أوامر وتعليمات وسياسات صادرة من الإدارة العليا إلى مستوى تنظيمى أقل، كما ارتبطت هذه النظرة بالمعلومات

والتقارير التى تعد من مستوى الإدارة المباشرة ويتم إرسالها إلى الإدارة فى المستويات التنظيمية العليا .

٢ ـ زيادة فهم العاملين بحقيقة الاتصال وأهميته

ويتحقق ذلك بتوعية العاملين بأهميته عن طريق البرامج التدريبية ويرتفع مستوى التدريب كلما ارتفع المستوى الوظيفى لأن العائد له تأثير على تيسير وتنشيط الاتصالات داخل المنشأة.

٣ ـ إعادة تنظيم المنشأة بما يكفل تيسير وتنشيط الاتصالات

من أهداف عملية تيسير الاتصالات وتبسيطها وتقصير قنواتها ما يلى :

■ اختصار الوقت والجهد

■ زيادة عدد المراكز التى تتخذ القرارات وتبادل المعلومات وتقصير خطوط الاتصال

■ تضييق نطاق الإشراف بإلغاء بعض المستويات الإدارية التى لا يحتاج إليها العمل .

■ قرب الإدارات التى تتعامل مع بعضها من بعض لتسهيل الاتصال

٤ ـ تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين

وهذه المهارات هى :

■ مهارات التحدث: وهو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين.

■ مهارات الكتابة: وهى تدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية الدقيقة وتجنب الأخطاء الهجائية والإملائية . وهذا يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية وترقيه أسلوبهم فى الكتابة .

■ مهارة القراءة: وهى زيادة سرعة الفرد فى القراءة وفهمه لما يقرأ

■ مهارة الإنصات: اختيار العامل ما يهمه من معلومات وبيانات مما يصل إلى سمعه.

■ مهارة التفكير: وهى سابقة أو ملازمة أو لاحقة لعملية الاتصال.

■ زيادة مهارة العاملين فى استخدام وسائل الاتصال

■ تطوير نظم حفظ المعلومات: يجب أن يتوافر فى أى نظام لحفظ المعلومات والبيانات السهولة والبساطة والوفر فى المال والجهد والاقتصاد فى المساحة المطلوبة لعملية الحفظ وتحقيق أمن وأمان المستندات والأوراق والأشرطة المتضمنة لهذه المعلومات والبيانات .

■ الاتجاه نحو ديموقراطية القيادة: هى نعنى شورى ومشاركة من جانب العاملين وتعرف على أفكارهم وآرائهم. وهى تعنى أيضا اتصالات أنشط وأصدق ,ايسر وانخفاضا فى الإشاعات.

■ تدعيم الثقة بين العاملين فى المنشأة : وذلك يؤدى إلى تيسير الاتصالات وتقليل وقت الاتصالات. وفى ظل انعدام الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين وأفراد الجمهور يكون

هناك دائما اتصال مكتوب بمستند لإثبات أن هناك اتصالا قد تم ولإثبات موضوع الاتصال .

■ تخلى العاملين عن الاتجاهات السالبة : إذا سادت الاتجاهات الموجبة المنشأة سادت الاتجاهات الموجبة نحو المعاملة مع الجمهور ومع العاملين بعضهم بعضا .

■ توعية العاملين بالفروق الفردية بين الأفراد

■ تخليص العاملين من الفقد والمشكلات النفسية حتى لا تكون معوقا للاتصال الجيد.

■ تدعيم شبكة الاتصالات غير الرسمية بأكبر قدر من الحقائق والمعلومات وذلك لتقليل الشائعات التى تزدهر فى ظل نقص المعلومات

■ تنشيط الاتصالات الأفقية وذلك حتى يتمكن العاملون فى مستوى إدارى معين الاتصال ببعضهم البعض فى مختلف الإدارات فهو يقلل من المشكلات التى يسببها مركزية التنظيم للاتصال من حيث الزيادة فى الوقت والجهد وكذلك لضمان التعاون بين إدارات المنشأة ومعرفة العاملين بالمنشأة بالعمل الذى يقوم به زملائهم فى الإدارات الأخرى ولكن ينبغى للمرؤوس أن يحصل على إذن رئيسه قبل الاتصال بالإدارات الأخرى كما يجب أن يخطره بنتائج هذه الاتصالات الأفقية التى هو طرفا فيها .

■ تقييم نتائج الاتصال: وذلك للتأكد من تحقيق أهداف الاتصال وهذا التقويم هو المدخل لتطوير وتحسين الاتصالات مستقبلا.

التفاعل والحيوية

من احدى تعريفات الادارة أنها :

عملية مستمرة ومتفاعلة تهدف الى توجيه الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق أهداف مشتركة باستخدام الموارد المتاحة باعلى درجة من الفاعلية والكفاءة.

ومن التعريف نجد ان مصطلح الفعالية والكفاءة مرتبطان بالإدارة، فكلما زادت الفاعلية والكفاءة كلما كانت هناك إدارة ناجحة.

وتعرف الفاعلية بكل بساطة بالتالى :

أداء الأعمال الصحيحة: To Do Right Things

لذلك لا بد لنا من معرفة الأعمال الصحيحة وتحديدها وتعريفها لنتمكن من أدائها.

وتعرف الكفاءة بانها :

أداء الأعمال بطريقة صحيحة.To Do Things Right

لذلك فان الفعالية والكفاءة هى : أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة

وترتبط الفعالية بالقيادة، وترتبط الكفاءة بالادارة. لذلك فان الفعالية تتحقق عندما يكون هناك رؤيا واضحة وأهداف محددة واستراتيجيات ومبادئ وقيم وتنمية وتطوير وغير ذلك من سمات القيادة.

وعندما يكون هناك فعالية ولا يوجد كفاءة فان الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة ، وفى حالة عدم وجود فعالية ووجود كفاءة فان الأعمال تنجز ولكن بدون وضوح الأهداف.

■ ■ ■

تقنيات وفنون

تقنيات فن الإدارة

ان فن الادارة يختلف تماما" عن علم الادارة ؛ فاذا كان العلم يخضع للمعايير الاكاديميّه المكتوبه فنجد ان فن الاداره يخضع للمعايير النفسيّة الحاكمة للعلاقة التى تربط المدير بموظفيه أى بمعنى قانونى علاقة الرئيس الادارى بمرؤوسيه.أن البشر لايشبه الآلات فى شىء فلانعمل بتوجيه إلكترونى بل بمجموعة من الأحاسيس والمشاعر، والعمل لاشك مرتبط بتلك المشاعر. ولذا فحسن أداء العمل أو سوءه يرتبط بمشاعرالعاملين نحوه وصلتهم بمديرهم الاعلى وظيفيّا" و نفسيّا"، لذا فمن الاهميّة بمكان أن يدرك الرئيس الادارى الناجح كيفية التعامل مع المرؤوسين لإخراجأفضل ما لديهم نحو العمل المنوط بهم عن طريق تحفيزهم بمجموعة الدوافع التى تربطهم بحب العمل، وهنا فإن الرئيس الادارى لا يستطيع أن يحفز مرؤوسيه فحسب بل تستطيع أن يوجد لهم أو يذكرهم بمايجب عليهم فعله لإتقان العمل وسرعة انجازه بكفاءه.و لعلّ من أهم هذه الدوافع ما يلى:ـ

أولاً: إشعار الموظف بأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسه الاداريّة التى ينتمى اليها بحيث يدرك أن نجاحها نجاح لهوفشلها فشل عليه و أن المؤسسة التى يعمل فيها ما هى الا جزء من وجوده كيانه.فإذا

استطاعالمدير أن يوصل تلك المفاهيم إلى العاملين معه فسيكون قد وضع يده على أكبر حافزلهم، فهم لا يعملون لصالح المدير بل هم يعملون لصالح المؤسسة ككل وما المدير إلا فرد فيها.

ثانيا : اقناع الموظف بأنه عضو مهم فى هرم الاداره و مهما كان عمله صغيرًا فلا يوجد أبدًا عمل تافه ، بل يوجد إنسان تافه يأبى أن يكون إنسانًا ذا قيمة، فإذا شعر الموظف بأهميته بالنسبة للمؤسسة التى يعمل فيها فان ذلك سيمثل دافعًا كبيرًالتحسين أدائه فى عمله بل سيزيده إصرارًا على الابتكار فى كيفية أدائه لذلك العمل، لذا فالمدير الناجح هو الذى يشعر كل موظفيه مهما كان دورهم بأنهم أعضاء مهمّون فيالمؤسسة وأن عملهم هو عمل مهم، فإذا تمكن هذا الشعور من العاملين ككل فى المؤسسة فلن يعرف الرئيس من المرؤوس فى العمل فتراهم كلهم متساوين فى الغيرة والحرص على أداء العمل.

ثالثا : وجود مساحة للاختيار. لابد للمدير الناجح أن يترك مساحة للاختيار للعاملين معه، فيطرح عليهمالمشكلة ، ويطرح مثلاً- بدائل لحلها، ويستشير العاملين معه؛ حتى إذا وقع اختيارهم على بديل من البدائل المطروحة عليهم تحملوا مسئوليتها مع المدير ، وأصبح لدى كل واحدمنهم الحافز القوى على إتمام نجاح ذلك العمل .

فإذا بذل المدير جهده - أو اعتقد ذلك - ولم يجدنتيجة مباشرة ولم يجد هناك تغيير وان شعور الموظفين لازال كما هو فلابد أن هناكمعوقًا من معوقات التحفيز موجودًا ، وينبغى

البحث عنه وإزالته لعل معوقات التحفيز يمكن تلخيصها بما يلى:

■ الخوف أو الرهبة لدى الموظف من المؤسسة؛ بسبب عدم ادراكه الحقوق و الواجبات الوظيفية .

■ عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة.

■ عدمالمتابعة للعاملين فلا يعرف المحسن من المسيء.

■ قلة التدريب على العمل وقلةالتوجيه لتصحيح الأخطاء.

■ عدم وجود قنوات اتصال بين المديرين والعاملين فيكون كل منهم فى وادى وتصبح الهوّة واسعة بين الموظفين ومدرائهم.

■ الأخطاء الإدارية، مثل تعدد القرارات وتضاربها.

■ تعدد القيادات وتضاربأوامرها فلا يعلم المرؤوس من أين يستلم القرار والتوجيه الصحيح .

■ كثرة التغيير فى القيادات وخاصة إذا كان لكل منهم أسلوب فى العمل يختلفمن سابقه.

إذا ما العوامل التى تساعد على تحفيز الموظفين داخل المؤسسة الحكوميّه:

■ من يحاول الرئيس الادارى أن يتحلى بالصبر، وان يشعر العاملين أنه مهتم بهم.

■ أن يفسح المجال للعاملين بأن يشاركوا فى تحملا لمسؤولية لتحسين العمل ، وان يعمل على تدريبهم من اجل ذلك .

■ ان يحاول الرئيس الادارى بأن يشعر العاملينالهادئين

والصاخبين ، أو المنبسطين بأنه يعرفهم على حد سواء .

■ أشراك المرؤوسين مع الرئيس الادارى فى التصورات الاداريّه، ولا ضير فى الطلب اليهم بعرض المزيد من أفكارهم وتصوراتهم.

■ العمل على تعليم الآخرين كيف ينجزوا الأشياء بأنفسهم ، وتشجيعهم على ذلك.

■ ربط العلاوات والمكافآت التشجيعية بالإنجاز الجيد للعمل، وليسبالمعايير الوظيفية والأقدمية فى العمل.

■ السماح وتشجيع المبادرات الجانبية للموظفين .

■ تشجيع العاملين على حل مشاكلهم بأنفسهم.

■ تقيِّيم إنجازات العاملين، وتبيان القِيَمة التيأضافتها تلك الإنجازات للمؤسسة والسعى الى تطويرها .

■ التذكير بفضل العمل الذى يؤديه الموظف.

■ التذكير بالتضحيات التى قام بها الآخرون من الموظفين الانقياء فى سبيل العمل مع إحياء شعور مؤداه أن الجميع فى مركب واحد .

■ العمل على ازالة الخوف من قلوب الموظفين ومعرفة الجانب النفسى الذى يحتاجه الموظف فى لحظات ضغط العمل النفسيّة وان يكون قريبا اليهم فى اللحظات الحقيقيّة التى يكون فيها المرؤس بحاجة الى الرئيس.

■ أهميّة ان يوفّر الرئيس للمرؤوس حصانة منالإشاعات

والافتراءات ولو بالحدود الممكنه .

■ ان يتم تكرار مبدأ وجوبى قوامه إقتران الاخلاص بالعمل والعكس بالعكس .

■ ان يحاول الرئيس الادارى جعل مجموعات العمل متناسبة من خلال توزيع المهام مع محاولة ضمان التفاعلو التواصل فيما بينهم .

ان السؤال الذى قد يثار هو: ما الطرق التى تمكّن الرئيس الادارى من ان ينقل الحافز إلى العاملين.

أولا: التحفيز عن طريق الخوف على وجود المؤسسه: بأن يجرى تذكير الموظف بالأخطار التى تحيط بالمؤسسة وأن الوقت يداهمنا، ويجب المحافظة على وجوديّة المؤسسة كجزء من هيبة الدولة.وهذه طريقة تجدى فى أول الأمر ثم لا تجد لها بريقاً بعد ذلك ولن تجديولن يكون من ورائها أى مردود إيجابى.

ثانيًا: التحفيز عن طريق المكافآتوالحوافز المادية: وهذه الطريقة أيضًا تجدى فى أول الأمر ولكنها لا تلبث إلا أن تخفحدتها ولا تجدى على المدى البعيد ؛ لأن الموظف إذا اعتاد على ذلك فلن يتحرك إلاإذا كان هناك حافز مادى ومن الممكن أن يعطى العمل على قدر ذلك الحافز المادى فقط.

ثالثا: مخاطبة العقل بالإقناع: بإقناع الموظف أن تطور المؤسسة يعود عليه وعلى الجميعً بالنفع ويساهم فى بناء مستقبل أفضل.

وهنا كيف نتعامل مع الطبيعة الإنسانية للموظف؟ فقد نفعل الكثير من أجلرفع المعنويات والتحفيز لكن لا نجد استجابة!! لذا

فمن المفيد أن نتعرفعلى الطبيعة الإنسانية للموظف لكى نستطيع ان نفهم نفسياتهم، ومن ثم الوصول إلى الهدفالذى ينشده المدير بقصد رفع وتنمية مهارات الموظفين فى أداء الأعمال الموكلة إليهم، وهناك نظريتان أساسيتانفى التعامل مع المرؤسين وخاصة لأول مرة:

الأولى: نظرية متشائمة جدًا تفترض الخطأ فى كل المحيطين إلى أن يثبت العكس، كمنيقول الإنسان متهم حتى تثبت براءته. وتقوم فروض النظريّه الاولى على المبادئ التاليه «الوظيفة عمل شاق.. الموظف كسول.. الموظف لا يحب العمل.. الموظف غير طموح.. الموظف يتملص من المسئولية.. الموظف يحب الإشراف المباشر الذى يعفيه منالمساءلة.. الموظف لا يتحرك إلا بالمال.. الموظف مستعد لتقبل الرشوة بالمال حتى لوكان ضد المصلحة العامّه..» وتبعا لذلك يكون المدير وفقًا لهذه النظرية «منفرداش بالقرار دون الرجوع إلى أحد. يهيمن على سير العمل.. كل خطوة تتم فى العمل تحت إشرافه.. لايثق إلا بنفسه. يسعى لتحقيق أهدافه بكل الوسائل.. لا يقبل كلمة نقد توجه إليه.

الثانية: تفترض التفاؤل الكبير وتفترض الصوابفى كل المحيطين إلى أن يثبت العكس ، كمن يقول المتهم برىء إلى أن تثبت إدانته. وتقوم فروض هذه النظرية على المبادئ التاليّه: «الموظفون دائمًا يستمتعون بالعمل.. العمل المحبب لا إرهاق فيه ولا ملل.. تحقيق الإنجاز عامل مهم تمامًا للموظف.. الموظفون

ملتزمون بطبيعتهم. الموظفون مبدعون إذا وجدوا الفرصة المناسبة» وعليه فإنالإدارة تكون كالآتى:

القرارات بالتشاور.. يُشعر الموظفون بالانتماء للعمل.. يساعد الموظفين على التطور.. يشجع العمل الجماعى.

ومن الواضح أن الطريقة الثانيةهى أفضل للعمل ولكن لها محاذير تتمثل بان المرؤس قد يسىء استخدام السلطة الممنوحة لهم وأيضا عدم وجود سياسات صارمة تجاه العمال وأحياناً لا يهتم الموظفون بسياسة المؤسسة ويسير كل واحد منهم بمفرده فتصبح الامور فوضى لا ضابط لها .

خلاصة القول انه لكى تنجح عوامل التحفيز التى يتخذها المدير الناجح فمنالضرورى أن يتعرف على الاحتياجات التى يحتاجها الموظفون و ينبغى مراعاة ما يلى:ـ

■ العمل على توفير أجواء مكانيّةمريحة للعمل .

■ محاولة جعل سلامة الموظف من أولويات المدير وأن يتم أشعارهم بذلك.

■ تحرى إقامة العدلبين الموظفين .

■ محاولة منح أعمالا إضافية لتحسين رواتب الموظف الذى يحتاج لذلك.

■ محاولة الاجتماع بالمرؤوسين على فترات لكى يستمع الرئيس إليهم ويستمعوا إليه بعيداً عن توترات العمل .

■ محاولة أشرك الموظفين فى التشخيص واطلب اليهم دائمًا بتقديم الأفكار الجديدة.

■ استعمال المدير دائما لعبارات الشكر عند تحقيق الإنجاز وان لا يوجه اللوم الى الموظف الا عند تحقق موجبات ذلك .

■ استعمال أسلوب الجهر بالمدح والإسرار بالذم.

■ ان يعطى المدير الناجح دائمًا المثل والقدوة للموظفين بسماحه لهم بانتقاد سياسته فى الاداره من أجل الوصول للأفضل .

■ ان يضع المدير نصبعينيه دائما إيجاد بديل له أو نائب ينوب عنه عن طريق إفساح المجال للجميع لاكتسابالخبرات و معرفة ما هو كائن داخل الوحدة الاداريّه .

■ ■ ■

شغل دماغك

لقد أصبح هذا ممكناً الآن ، وذلك بتطبيق الكشوف العلمية العظيمة ، والاستبصارات المنطقية على عقلك لتكتشف قدرات عقلية هائلة تستقر فى مخك دون استخدام وتدل الأرقام والتساؤلات على مدى إهدارنا كنزاً وهبنا الله إياه. فالمخ يحتوى على ٢٠٠ مليون خلية (لماذا إذاً لا نتعلم أفضل؟)، وعقولنا تحتفظ بـ ١٠٠ بليون معلومة (لماذا لا نتذكر أفضل؟)، أفكارنا تسافر بسرعة تتجاوز ٣٠٠ ميل فى الساعة (لماذا لا نفكر أسرع؟)، عقولنا تحتوى على ١٠٠ تريليون وصلة (لماذا لا نفهم أفضل؟)، متوسط أفكارنا يصل إلى حوالى ٤٠٠٠ فكرة كل ساعة (لماذا لا نكون أكثر إبداعاً). وتنحصر كل الإجابات فى أننا نستخدم بحكم العادة جزءاً ضئيلاً من قوانا العقلية لا يتجاوز ١٠ فى المائة، وإننا إذا حاولنا استثمار ٢٠ فى المائة من إجمالى قوتنا العقلية فسوف نضاعف قدرتنا العقلية، وإذا فتحنا الباب أمام عقولنا أكثر بلا عوائق فإنه من المؤكد أن مكاسبنا سوف تتضاعف مئات المرات .

وقد ظهرت الكثير من الكتب والأبحاث والمقالات التى تتناول هذا الموضوع مثل كتاب سكوت وات «كيف تضاعف ذكاءك» وكتاب جين مارى ستين «كيف تضاعف قدراتك الذهنية؟».

ويمكن تلخيص أهم الأمور التى عليك القيام بها لكى تضاعف من قدراتك العقلية فيما يلى :

١ ـ الاقتناع بأنك متعلم بارع من خلال تغلبك على الحواجز التى تقف دون تعلمك فوراً وبصورة فائقة .

٢ ـ الوصول إلى حالتك التعلُّمية المثلى التى تكون فيها فى أقصى درجات التعلُّم من خلال أداء بعض التمارين التشيطية للمخ.

٣ ـ اكتشاف الأسلوب الذى يناسبك فى التعلم ، والذى يختلف عن الأساليب التى تناسب غيرك من البشر .

٤ ـ اكتشاف أفضل الحواس التى تتعلم بها وتستعملها فى تعلمك أكثر من غيرها .

٥ ـ اكتشاف أفضل الموارد لتعلمك .

ونذكر فيما يلى بعض التفصيل لما سبق :

١ ـ أنت متعلم بارع :

إن جميع البشر قابلون للتعلم بالطبيعة ، غير أن معظمنا لا يدرك ذلك لسببين :

■ الخبرات التعليمية السلبية داخل وخارج النظام التعليمى.

■ الافتقار إلى التدريب على كيفية تطبيق مواهب التعلم الطبيعية الموثوق بها على التعلم .

وهناك عدة حواجز نضعها بأنفسنا لأنفسنا تحول دون تعلُّمنا بصورة فضلى ، ولا بد من التغلب عليها بعد أن نكتشف

أنها واهية وغير حقيقية. ومن هذه الحواجز الادعاء بأن : «التعلم مثير للضجر» ، «لستُ متعلماً جيداً»، «لا أستطيع أن أفهم هذا الموضوع» ، «لن أتذكر ما أتعلمه».

■ أما مقولة أن التعلم مثير للضجر فهى غير صحيحة ، ويكفى أن تسترجع بعض ذكرياتك حيث ستجد أن هناك أوقاتاً كثيرة كانت فرص التعلم خلالها مفعمة بالإثارة، وأنك كنت مستغرقاً فيها لدرجة نسيان نفسك خلالها

■ وأما الاعتقاد بأنك لستَ متعلماً جيداً، فهو اعتقاد خاطئ، ولولا أنك متعلم بارع فما الذى يجبرك على قراءة هذه المقالة؟

■ وأما مقولتك بأنك لا تستطيع أن تفهم الموضوع الفلانى، فاكتساب معرفة عن شىء يحقق لك المتعة وتعلمك لشىءٍ ما يدل على إمكان تعلم شىء آخر .

■ وأما مقولتك بأنك لن تتذكر ما تتعلمه ، فهى غير صحيحة، ويكفى أن تبتعد عن أسلوب «الدفع والترهيب» وتستبدله بأسلوب «لحث والترغيب» فى هذا المجال، وحوِّل تركيزك من توقع وقوع الكارثة وعدم تذكر الموضوع إلى توقع الحصول على المنافع والشعور بالابتهاج لمعرفة موضوع جديد وإجادته.

٢ ـ الوصول إلى حالتك التعلُّمية المثلى :

إذا استعرضتَ شريط حياتك ، فستذكر على الأقل مرة واحدة كان التعلم فيها بالنسبة لك جيداً بصورة استثنائية إلى الحد الذى لا زال يحتل مكانة نابضة بالحيوية فى ذاكرتك.

والسبب فى ذلك أنك كنت فى قمة حالة التعلم، أو ما يمكن أن نطلق عليه «الحالة التعلمية المثلى». ولم تعد مثل هذه الحالة أمراً عشوائياً يأتى ويذهب متى شاء ، بل أصبح بالإمكان الوصول إليها متى اقتضت الضرورة ذلك عن طريق بعض التدريبات الخاصة للمخ.

وقد بينت الفحوص أن المخ يرسل موجات كهرومغناطيسية تختلف سرعتها بحسب حالة الشخص كما يلى :

أ ـ موجات دلتا (٣ ـ ٦ ذبذبة فى الثانية) ـ مرحلة النوم العميق والأحلام .

ب ـ موجات ثيتا (٥ ـ ٧ ذبذبة فى الثانية) ـ الوسن، أحلام اليقظة، الأفكار والحلول.

ج ـ موجات ألفا (٨ ـ ١٢ ذبذبة فى الثانية) ـ الاسترخاء، الإبداع، حالة التعلّم وتركيز الانتباه .

د ـ موجات بيتا (١٤ ـ ٣٣ ذبذبة فى الثانية) ـ الإدراك الواعى.

وللوصول إلى حالة التعلم المثلى وتعميقها وتثبيتها يمكنك القيام بما يلى على التوالى :

أ ـ استخدام التنفس العميق لخلق حالة التعلم المثلى .

ب ـ استخدام الاسترخاء لتعميق حالة التعلم المثلى .

ج ـ استخدام التوكيدات لتعميق حالة التعلم المثلى .

٣ ـ اكتشف أسلوبك المميز فى التعلم :

لكل شخص منا شخصية متفردة عن الآخر ، ولكل منا له أسلوبه الخاص فى العمل ومحاولة الحصول على معلومات جديدة باستخدام منهج لا يناسب احتياجاتك وقوتك المتميزة تشبه محاولة السباحة ضد تيار قوى وقد اكتشف الباحثان دافيد لويس وجيمس جرين عضوا جمعية دراسة الطاقة العقلية بلندن أن نصفنا يتعلم بأفضل ما يكون عندما نعالج موضوعاً جديداً من العام إلى الخاص ، بينما النصف الآخر يحقق أفضل النتائج عند معالجة الموضوع من الخاص إلى العام.

أما الصنف الأول فيتصفون بما يلى : يبدءون بنظرة واسعة ـ يبحثون عن المبادىء العامة والأفكار الكبيرة ـ يربطون كل شىء يعرفونه بموضوع البحث ـ يتصفون بالسرعة فى عقد مقارنات وملاحظة العلاقات بين الأشياء ـ يفضلون المواقف غير المنظمة ـ يحبون الدخول فى الموضوع مباشرةً .

أما الصنف الثانى فيتصفون بما يلى : يبدءون بالحقائق ـ يستخدمون أسلوباً منهجياً منظماً ـ يعرفون كل التفاصيل الدقيقة عن الموضوع قبل الانتقال إلى غيره ـ لهم أهداف محددة وواضحة ـ لا يركزون على الأمور ذات العلاقة المباشرة بالموضوع ـ يضعف أداؤهم فى المواقف غير المنظمة .

فلا بد أن تتعرف على الأسلوب الذى يناسبك للتعلم بواسطته ، ولا بد للمعلم من أن يراوح بين الأسلوبين فى تدريسه حتى لا يظلم نصف الطلاب على حساب النصف الآخر .

٤ ـ اكتشف أفضل حواس التعلم لديك :

تستخدم الحواس فى التعلم بصورة أو بأخرى ، وتوضح الدراسات التى أجراها هاورد جاردنر عالم النفس من جامعة هارفارد أن استخدام الحاسة الصحيحة ينتج عنه زيادة ملحوظة فى القدرة على التعلم ، فالشخص الذى يتصف بحاسة سمع قوية يستفيد من المحاضرات أكثر من الشخص الذى تعد حاسة الإبصار أقوى الحواس لديه، وتوصل البروفيسور جاردنر فى بحثه إلى أن هناك سبع حواس تعلُّمية هى: الحاسة اللغوية ـ الحاسة المنطقية ـ الحاسة البصرية ـ الحاسة الموسيقية (السمعية) ـ الحاسة الجسدية (حركة الجسد) ـ الحاسة الفردية (معرفة الذات) ـ الحاسة الجماعية (معرفة الآخرين).

فهل فكرتَ من قبل فى أفضل أو أقوى الحواس التى تتمتع بها.. أهى الحاسة اللغوية أم المنطقية أم السمعية أم البصرية أم الجسدية أم الفردية أم الجماعية؟ أم هى خليط من هذا وذاك؟

٥ ـ اكتشف أفضل الموارد لتعلمك :

يوجد اليوم تزايد خطير وسريع فى موارد التعلم ، فهناك الإنترنت وشرائط الفيديو وأسطوانات الليزر والكتب والمجلات والكراسات والكتيِّبات والمحاضرات والندوات وورش العمل والدورات التدريبية والفصول الدراسية والعروض.فعندما تربط نفسك بنوع من الموارد غير المناسبة لأسلوبك المتميز فى التعليم فإنك لا تضيع وقتك هباءً فحسب، بل تتعرض لتجربة تعلُّمية خاسرة تضاف إلى شعورك بأنك لم تُخلَق لتكون متعلماً جيداً.

اختر ما يناسب أسلوبك الخاص فى التعلم فتتحول عملية اكتساب المعلومات والمعارف إلى عملية ممتعة وسريعة الخُطَى ، وهذا يمنحك إحساساً بقدر أكبر من الثقة بقدراتك فى التعلم

■ تمرين

املأ الفراغات فى الاستبانة التالية ولتكن هذه الاستبانة دليلك نحو حصولك على تعلُّم أفضل :

١ - أنا متعلم من النوع.....

٢ - عندما أبدأ التعلم فى موضوعٍ ما ، فإن أفضل طريقة لدىَّ هى.....

٣ - أفضل حاستين فى التعلم لدىَّ هما ..... و.......

وعندما أتعلم شيئاً عن موضوعٍ ما فإن أفضل حاسة من هاتين الحاستين هى.......

٤ - أجيد التعلم من المصادر التالية....... .

والمصادر التى تناسبنى وتتاح لى هى......

■ ■ ■

الإدارة المعاصرة

اسم وظيفتك لا يهم قدر ما يهم دورك

الذى تمارسه، والعمل الذى تقوم به. فأنت تعتبر مساهماً حيوياً فى عملية

إنجاح الفريق الذى ترأسه، أو القسم الذى تعمل

فيه، أو حتى القطاع الذى تديره. لكن لماذا لا يدرك الإداريون أنهم يعيشون فى القرن الحادى والعشرين، الذى يتميز بفكر جديد، وثقافة جديدة؟

نشأت إيرين أوهارا مؤلفة الكتاب فى براتسفيل بنيويورك، وتخرجت من جامعة بيى ستيت فى بوسطن لتحصل على درجة الماجستير فى علوم السكريتارية، ثم درست علم الموارد البشرية، لتحصل على شهادته فى عام ١٩٩٨ تعمل إيرين أوهارا أيضاً رئيساً لمنظمة «الامتياز الإدارى»، وهى منظمة عالمية للتدريب والاستشارات الإدارية. وتستهدف تلك المنظمة التنمية الشخصية، والإدارية لمحترفى الإدارة وأصحاب المهن التنفيذية والإدارية.

سواء كنت مساعداً إدارياً، أو سكرتيراً تنفيذياً، أو موظفاً للاستقبال، أو حتى مدير مكتب محلى صغير، فذلك الكتاب موجه إليك بالدرجة الأولى، فقط إذا كنت تبحث عن الامتياز الإدارى، وتسعى خلف تقدير عملك بشكل أكبر وأعظم.

إسم وظيفتك لا يهم قدر ما يهم دورك الذى تمارسه، والعمل الذى تقوم به. فأنت تعتبر مساهماً حيوياً فى عملية إنجاح الفريق الذى ترأسه، أو القسم الذى تعمل فيه، أو حتى القطاع الذى تديره. وينبغى عليك التعلم، وتوسيع حجم مداركك، حتى يمكنك السيطرة على بيئات العمل الفوضوية، وتظل على علم ومعرفة بالتكنولوجيات والتقنيات الحديثة. أما قدرتك على تنفيذ مهمتك الوظيفية بفعالية، فذلك أمر يتطلب العديد من المهارات والسمات، والخبرات التى تحتاج إلى تعلمها واكتسابها.

ولكن مع كل تلك المتطلبات، يظل هناك العديد. والعديد من المنظمات التى تهمش دور محترفى الإدارة. من المعروف أن دعم العناصر الجيدة يسفر فى أغلب الأحيان عن التقدير والاحترام. ولكن هناك العديد من المشكلات التى تواجه المنظمات، والهيئات الإدارية. ونذكر من تلك المشكلات نقص وسائل التواصل، ومحدودية التغذية المرتجعة، وقصور الإدراك. فهناك العديد من المديرين ممن لا يدركون العلاقة بين إسهامات الموظفين. ونجاح المؤسسة.

وعلى الصعيد الآخر، هناك بعض المشكلات الفردية التى تؤدى إلى تقليص الإسهامات التى تقوم بها إلى الحد الأدنى. ونذكر من تلك المشكلات عدم تقديرك لذاتك نفسها، والدور الذى تقوم به، والمسؤوليات التى تحملها على عاتقك، ومدى أهميتك للمؤسسة. كل ذلك يمثل أفكارا هدامة تؤدى بشكل مباشر إلى تقليص الإسهامات التى يقوم بها للمنظمة، وتدمير نجاحك الشخصى كمحترف إدارى.

لماذا يتبنى العديد من الإداريين قيماً ضعيفة فى عمليات الإدارة؟ لماذا لا يقدر الإداريون حق قدرهم فى العديد من المنظمات والهيئات الإدارية؟

لماذا يتعمد بعض الإداريين تقليص دورهم الإدارى، وتقليص قيمهم الإدارية التى تحكم ذلك الدور التنظيمى؟

لماذا لا يدرك الإداريون أنهم يعيشون فى القرن الحادى والعشرين، الذى يتميز بفكر جديد، وثقافة جديدة؟

إجابات كل تلك الأسئلة تفسر تعثر الإداريين فى عملية التطور والنمو، سواء كان المخطئ هو نحن، أو مرؤوسونا، أو حتى مديرونا.

قالت عالمة الأنثروبولوجى الاجتماعية (مارغريت ميد) ذات مرة: «ليس هناك من شك أن مجموعة صغيرة تملك أفكاراً رائعة، والتزاماً صادقاً بإمكانها تغيير العالم بأسره». ولا عجب، فالتغيير لا بد له أن يأتى من مكان ما، على يد شخص ما.

فلماذا لا يكون هذا المكان، وذلك الشخص أنت شخصياً؟ أنت تتفهم جيداً ضرورة وأهمية ما تفعله، وأهمية التدريب، والتعلم التى تساعد على فهم أعمق وأكبر للوظيفة الإدارية. وعلى ذلك، فإن كل يوم جديد يحمل إليك فرصة جديدة وعظيمة لصنع فرق كبير فى المؤسسة، وخلال بيئة العمل التى تعيش فيها، ولا يهم إذا كنت تعمل بمكتب محلى صغير، أو بمؤسسة عالمية مشهورة لها سمعة جيدة.

فجميع محترفى الإدارة يسعون إلى تحمل المسؤوليات، وإلى

استغلال الفرص للتوجه نحو مستقبل شخصى ومنظم أفضل، فى خلال بيئة العمل، أياً كانت تلك البيئة.

إذا كنت مستعداً لتحمل بعض المخاطر، ولدفع ذاتك إلى آفاق جديدة، سيمكنك بالتالى من صنع فرق كبير فى بيئة العمل، وفى حياتك الشخصية على حد سواء. ولتحقيق ذلك، لديك طريقان لتسلكهما.

أحدهما يتلخص فى تذليل الصعوبات حتى يتسنى للإمكانيات المتاحة مواجهتها، والآخر يتلخص فى توسيع تلك الإمكانيات لترقى إلى مستوى تلك الصعوبات، وبالتالى يتسنى لك مواجهتها والتغلب عليها. وبالطبع الطريق الثانى له فوائد أعظم، حيث أنه يوسّع المدارك، ويجعلك تواجه الصعوبات المحتملة بأفكار جديدة، وأفعال جديدة، وسلوكيات مختلفة.

الجديد فى هذا الكتاب أنه لا يطرح حلولاً متطرفة، من شأنها أن تغير طبيعة عملك إلى الحد الأقصى، بل يطرح مجرد تغييرات بسيطة يمكنك أن تضيفها إلى أسلوبك، وإذا تبنيتها، تغير نظامك الإدارى إلى الأفضل، دون الحاجة إلى تغيير حياتك بأكملها.

أما المخاطر، فهى شخصية، وأنت صاحب اليد العليا والوحيدة فى عملية اتخاذها. فالتغيرات البسيطة من شأنها صنع فروق كبيرة.

من شأن تلك الأهداف الثلاثة أن تؤثر بشكل كبير على وظيفتك، وكيفية تقبل زملائك لك فى البيئة المكتبية للعمل.

جودة المدير

اليوم فى عالم الادارة يطمح الكثير منا الى تسلق الهرم الوظيفى والوصول الى منصب القيادى او الثبات فيه حال الوصول لاطول فترة ممكنة بالمنشاة التى يعملون بها وسلاحهم الوحيد فى ذلك بعض مميزات الشخصية الادارية والتى قمنا بتقسيمها كالتالى :

من الناحية العلمية تمتاز الشخصية القيادية بما يلى :

١ - توفر المؤهلات العلمية المناسبة ومعرفة الشخصية القيادية بامور العمل والبيئة المحيطة به.

٢ - المهارات التقنية .

من الناحية العملية يجب ان تمتاز الشخصية القيادية بما يلى:

١ - توفرعامل الخبرة بمجال العمل او ماشبهه من نشاط.

٢ - التدريب العملى المناسب لبيئة العمل ناهيك عن ضرورة تحلى الشخصية القيادية بصفات الجودة الشخصية للمدير الظاهرة مثل :

التحلى بالذكاء - الصبر - المثابرة والجد فى العمل - الانضباط والالتزام .

وبهذا يعتقد العديد من الافراد او القياديين (المدراء) بأن هذه

المميزات والصفات كافية للوصول الى المبتغى إلأ أنه على رغم امتياز واتصاف العديد من الافراد او المدراء بهذه المميزات والصفات والتى اطلقنا عليها مميزات وصفات ادارة الجودة الشخصية للمدير الظاهرة نجدهم لايصلون الى مبتغى قمة الهرم الوظيفى وان وصلوا فلا يطول ثباتهم السؤال الذى يطرح نفسه لماذا؟؟

لان هذه المميزات والصفات الشخصية الظاهرة لجودة شخصية المدير اصبحت غير كافية فى عالم الادارة اليوم" اذ لابد للفرد الطامح فى كرسى القيادى - المدير او البقاء فيه طويلا من ان يضيف المزيد من الصفات الى شخصيته ومن هنا جاء دور مفهوم الادارة الجديد والذى اطلقنا عليه ادارة الجودة الشخصية للمدير الداخلية للوصول بك الى قمة الهرم الوظيفى مع الثبات فيها لاطول فترة ممكنة والنجاح فى العمل وهذا المفهوم (ادارة الجودة الشخصية للمدير الداخلية) اى النابعة من الداخل والتى قد لايلاحظها الافراد عند التعامل معك بل يشعرون بها ترتكز على سبعة ٧صفات شخصية لابد ان يتصف بها القيادى - المدير للوصول الى مرحلة التناغم والتكامل الادارى واول هذه الصفات فى ادارة الجودة الشخصية للمدير الداخلية:

١ - اتباع مبدا التعليمات الصادرة واطاعة الاوامر وعدم تجاوز الصلاحيات بدءا بنفسه: يخطىء العديد من الافراد او القياديين (المدراء) فى الاعتقاد بأن القيادى (المدير) شخصية تتقن اصدار الاوامر والتعليمات وتوزيع الصلاحيات على الاخرين فقط دون اتباعها كما يمكن للشخصية القيادية (المدير) التصرف

كيفما يشاء وهذه بالطبع مفاهيم خاطئة سائدة بشكل عام وعلى وجه التحديد فى عالم ادارة الاعمال بالوطن العربى بشكل ظاهر ولابد من ان يعلم القيادى (المدير) أن اول شخص مطالب بالالتزام بالتعليمات وتنفيذ الصلاحيات هو نفسه القيادى (المدير).

كما لايمكنه التصرف كيفما يشاء اذ ان هناك قاعدة يجب معرفتها وهى بأن فوق كل قيادى (مدير) قيادى (مدير) اخر حتى صاحب العمل نفسه هو عليه ايضا مدير وهم عملاء السوق او المساهمين فى المنشأة .

٢ - يتمتع ببصيرة نافذة عند التعامل مع الاخرين والمعرفة بسلوكياتهم وخاصة العاملين معه: كانت الادارة فى الاربعينات والخمسينات تفرض على القياديين (المدراء) التعامل بصرامة وشدة مع العاملين دون اى مراعاة لشعورهم او اوضاعهم واتباع مبدا أن القيادى (المدير) دوما على حق وانه المثل الذى يجب ان يتبع فى كل شىء وبالطبع فى ظل تغير الوقت وظهور مستجدات جديدة فى الساحة الادارية اصبح هذا الاسلوب لايتناسب مع هذه المستجدات اذ على القيادى (المدير) اليوم معرفة حالة وسلوكيات الاخرين والتعامل معهم من منطلق سلوكياتهم وحالاتهم مع اضافة عامل اللباقة والاحترام المتبادل لارائهم وافكارهم ورفض مالايتناسب بطريقة دبلوماسية مع شدة بدون عنف اذ يجب ان تعلم بأن الشدة والصرامة الزائدة فى التعامل وعدم احترام الاخرين والتعامل معهم على اساس انهم الات منتجة للمنشأة فقط وليس بشر قد يأخر من تقدمك كثير او

ثباتك فى الوظيفة وربما يعود ذلك بضرر على مصلحة العمل

٣ - التمتع بثقة كافية وصورة ايجابية عن نفسه وقدرة فائقة على ايجاد الحلول :

اذ لابد على الشخصية القيادية (المدير) من التحلى بثقة وقدرة فائقة على حل المشاكل واسلوب هادىء متزن لمواجهة ادارة الازمات وحل الخلافات مع استخدام الحسم والضغط عند الضرورة والتمتع بثقة تامة عند اتخاذ القرار وعدم التردد والتذبذ فى القرارات وعدم تصعيد الامور والصراعات بصفة شخصية او التهرب من مواجهة وحل المشاكل والتقيد عند حل المشاكل بنظم واسس العمل وان كانت لاتتناسب معك شخصيا فهذا لايهم لانها اسس ونظم تم وضعها من قبل المنشأة ويتم الدفع لك على اساس اتباعها وليس على اساس انها تعجبك او لاتعجبك او تناسبك او لاتناسبك

٤ - المحافظة على سرية العمل والامور الحساسة وتجنب القيل والقال :

اليوم يفقد العديد من الافراد الطامحين او القياديين الراغبين للوصول الى قمة الهرم الوظيفى مناصبهم بسبب تداول اسرار العمل مع كل من صادفوا او وثقوا فيهم من زملاء العمل او غيرهم والاكثار من احاديث القيل والقال عن خلافات العمل وغيرها من امور شخصية فى العمل او ان فلان فعل كذا مع فلان وبالتالى افشاء الاسرار سواء المالية او الخطة التسويقية او التداول فى رواتب العاملين او سيرة البعض منهم او ان هذا المدير

- الموظف - العامل يعجبنى او لايعجبنى وخلافه من امور المنشأة بطريقة مباشرة او غير مباشرة لهذا احرص على المحافظة على سرية العمل وتجنب تداول القيل والقال ولتعلم بأن ليس كل العاملين يستمرون فى العمل لفترة طويلة فى نفس المنشأة.

٥ - المعرفة باساليب ادارة الوقت والمحافظة عليه :

على الافراد القياديين (المدراء) المعرفة بكيفية ادارة اوقاتهم واستخدام كافة اوقاتهم وتسخير طاقاتهم اثناء العمل بما يخدم مصلحة العمل مع استغلال الوقت بما يخدم ذلك وعدم اضاعته فى الامور الشخصية .

٦ - الالمام بطرق التفكير الايجابية ومحاولة المعرفة بتفاصيل العمل وكيفية طرق التعامل مع المشاكل وحلها :اذ على الافراد القياديين التمتع بطرق تفكير ايجابية بعيدا عن السلبيات التى قد تعيق العمل كذلك يجب على القياديين (المدراء) جمع المعلومات عن العمل وكل مايتعلق به وزيادة معرفتهم باستمرار وتطوير قدراتهم حول كيفية التعامل مع المشاكل والتركيز على طرق حلها.

٧ - قوة التركيز والملاحظة مع التمتع بمعنويات عالية للوصول الى الهدف دون التاثر بعوامل الاحباط او الربط بين حياته الشخصية والعمل:على القيادى (المدير) وضع عبارة ان الامور لاتسير على مايرام دوما وإلا ان سارة على مايرام دوما فما الحاجة الى دفع المنشأة رواتب القياديين (المدراء) اذ يأتى دور القيادى (المدير) الفعلى عند ظهور العقبات التى تحتاج الى

حلول وايجاد قارب النجاة ومن ثم البحث بعدها عن المتسبب فى تلك العقبات ومن هنا كان لابد على القيادى (المدير) التمتع دوما بمعنويات عاليه للوصول الى الهدف دون ان تؤثر عليه هذه العقبات او المشاكل العملية بل اعتبارها جزء من برنامج عمله اليومى والذى يحتم عليه مواجهة مثل هذه الامور لحسمها مع التركيز عند حل المشاكل على اسبابها ومصدرها دون اخذها بصفة شخصية .

واخيرا لايسعنى الا ان اقول لك سواء كنت شخص طامح فى المستقبل القريب للوصول الى قمة الهرم الوظيفى او الثبات فيه كقيادى (مدير) سوى اتباع مفهوم ادارة جودة شخصية المدير الظاهرة والداخلية السبعة مع المميزات التى ذكرناها حيث هى المفتاح للوصول او الثبات فى قمة الهرم الوظيفى فمثلما فعلت ادارة الجودة الشاملة من رفع وتعزيز العديد من الدول ومنتجاتها واسمائها كذلك ستفعل ادارة الجودة الشخصية للمدير الظاهرة والداخلية السبعة..

■ ■ ■

مهام والتزامات

تختلف مهام المدير الجديد حسب مراحل إدارته، فهى فى مستهل عمله، غيرها فى المدى المتوسط أو البعيد. كما ينبغى عليه مراعاة بعض التنبيهات المهمة فى مزاولته لأنشطته. وفى جميع الأحوال يكون المدير الجديد حصيفاً إذا تدرج فى عمله وتحلى بالصبر وتحمل المسؤولية وقام بإعداد صف ثان من المعاونين، مع نشر مبادئ الإدارة، وتثبيتها فى نفوس العاملين معه.

أولاً: فى مستهل عمله

التعرف الجيد على العاملين فى الإدارة (أعمالهم، مسميات وظائفهم، رواتبهم، بيئة عمل كل منهم الإضاءة التهوية الأثاث الأدوات المستعملة).

إجراء لقاءات انفرادية وجماعية معهم وتسجيل ملاحظاته.

الحرص التام على عدم التعرض لشخص المدير السابق حتى وإن كان مخطئاً.

نقل توجيهات المسؤول الأول فى جهة عمله وتوجّهاته.

نصح ذوى الحالات الوظيفية الخاصة بما اشتُهر عنهم سواء فى عدم التركيز فى العمل أو عدم المواظبة أو ضعف الإنتاج.

تعريف الموظفين بعمل زملائهم، ليدرك الجميع أهمية عمله

لغيره، وأهمية عمل غيره بالنسبة له ، فلا يُعطّل أيهم الآخر.

إبراز الاهتمام بالنواحى الإنسانية بالموظفين وبث هذا السلوك فى أنفسهم، وذلك بتفقد أحوالهم وأحوال أسرهم الصحية والتفكير فى إجراء لقاء خارجى والاستماع إلى آرائهم جيداً فى هذا المجال.

استيعاب الأنظمة واللوائح التى تحكم العمل فى الإدارة.

حصر اللجان التى تشارك فيها الإدارة والمسؤوليات المشتركة بينها وبين غيرها من الإدارات.

حصر الإحصاءات والتقارير المطلوبة من الإدارة دورياً، ومن يعدها وإلى أين ترفع؟

الحرص على عدم نقد الغير أو الاستماع إلى ذلك من الموظفين.

عدم التسرع فى السعى لعمل تطوير استراتيجى حتى يستوعب جميع العناصر المؤثرة فيه.

شرح التوجه العام لأسلوبه فى الإدارة مثل عدم إتاحة الفرصة للغيبة والنميمة، والتأكيد على أن المواجهة ستكون الأساس لفض أية نزاعات أو خلافات.

التأكد من كفاءة ومناسبة البطانة الإدارية التى تعمل معه وبخاصة المستشارين والسكرتارية.

ثانياً: فى المدى المتوسط

الإطلاع على ملفات الموظفين العاملين معه.

العمل على تعديل الأوضاع الوظيفية للموظفين الذين يستحقون ذلك.

تطوير بيئة العمل.

استكمال النواقص من الأدوات، والمعدات اللازمة للعمل.

الحرص على إعداد ما يلى:

توصيف حديث لوظائف الإدارة.

دليل وافٍ لمختلف إجراءات الإدارة.

جدول زمنى لأوقات الضغط فى العمل وترتيب الإجازات على هذا الأساس.

النماذج المستخدمة فى إدارته.

إقناع الموظفين بأهمية التناوب الوظيفى وحثّهم على وضع برنامج دقيق لذلك والتقيد به.

إشراك الموظفين، كل على حدة، فى تقويم أدائهم، مع إطلاعهم مسبقاً على عناصر التقويم . وعلاقة كل عنصر بالآخر، وأهمية التقويم فى التقدم الوظيفى للعاملين.

تحسين صورة الإدارة فى أذهان الإدارات الأخرى، والإدارة العليا، والحرص على أن يتم التعامل مع موظفى الإدارة التابعة له مثل باقى الإدارات من حيث الانتدابات والفرص الوظيفية، وغيرها.

تنظيم العلاقة بين الإدارة والإدارات الأخرى.

مراعاة عدالة توزيع العمل على الموظفين.

ملاحقة التطور التقنى فى إنجاز العمل.

ثالثاً: فى المدى البعيد:

اكتشاف الموهوبين وظيفياً وتشجيعهم والبحث عن فرص عمل لهم سواء فى الإدارة نفسها أو غيرها حتى وإن أدى الأمر إلى نقل الموظف الموهوب لإدارة أخرى.

الحصول على حوافز للإدارة بعامة توطئة لأن تكون فردية للمتفوقين وظيفياً.

دراسة مهام الإدارة واقتراح تعديلها.

الأخذ فى الاعتبار أن تقويم أسلوب إدارته سيكون عاملا مهماً عند التفكير فى ترشيحه لشغل مناصب إدارية أعلى.

تحسين أسلوب التعامل مع المديرين المماثلين خاصة إذا كان تعيينه من داخل المؤسسة.

الحرص على متابعة التطورات فى علوم الإدارة.

تطوير خبراته فى استخدام الكمبيوتر فى الإدارة.

تنفيذ قرارات المدير الجديد ولكن الأهم الاقتناع بجدواها من قبل المنفذين.

رفع مكانة إدارته بين الإدارات الأخرى.

تبوأ إدارته مكانتها اللائقة فى البناء التنظيمى لجهة عمله.

إعادة تنظيم إدارته بما يحقق أهدافها.

ترشيح المساعدين له ورفع بيان بهم وبمميزاتهم إلى الإدارة العليا.

إعادة توزيع المهام والصلاحيات على مختلف المستويات الوظيفية فى إدارته.

تنبيهات مستمرة

الإدارة الناجحة تجيد استخدام العلم فى المواقف التى تواجهها لتحقيق مردود أكثر.

ينظر الموظفون إلى قدر مواءمة مديرهم فى المزايا بين استئثاره بها وإيثارهم على نفسه.

أول العقبات الذاتية للمدير الجديد محاولته تنميط ردة فعل الموظفين نحو قراراته وتوجهاته، بالرغم من اختلافهم فى التربية والاستيعاب والتعليم والطموح.

أن يُشرك المدير موظفيه فى اتخاذ القرارات أمر جيد، والأجود أن ينبع الإقبال على الإنجاز من ذاتهم، اقتداءً بمديرهم.

التدرج فى الإنجازات يحدث أثراً أقوى من السرعة فيها ثم التوقف عنها.

حوافز، أو إمكانات، قليلة مفاجئة وغير منتظرة، أفضل من حوافز أكثر نتيجة وعود أكبر لم تتحقق كلها.

بداية أفول نجم الإدارة فى تكرار أخطائها دون العمل الجاد على مواجهتها وتلافيها أو العمل على إلقاء التبعات والتهم على الغير.

ثبوت نجاح حقيقى للإدارة يكون بمقارنة إنجازاتها مع إنجازات من قبلها ومن بعدها، وليس تسفيه إنجازات السابقين أو نسبة جهودها إليها.

العدل بين الموظفين من أولى خطوات توفير جوّ صحى للعمل.

المدير الإيجابى يغير سلوكيات سلبية لموظفيه ويجعلها فى إطار منظومة تحقيق مهام الإدارة.

إن تذكر المدير الجديد ما كان يشكو منه عندما كان موظفا يسهم فى معرفة شعور موظفيه وتوجهاتهم نحو قراراته.

تنمية العلاقات بين المدير الجديد وباقى المديرين من جهة، وبينه وبين موظفيه من جهة أخرى، يمهّد الطريق نحو قبول قراراته.

من الضرورى موازنة المدير الجديد بين مصالحه ومصالح موظفيه ومصالح جهة عمله.

إن مقعد المدير لا يشغله شخص واحد على الدوام، ولكل منهم منهاجه وشخصيته وطموحاته وإمكاناته. ومن هنا يقع الاختلاف بين المديرين عندما يحلون محل بعضهم البعض وتتباين ردة أفعالهم ونظرتهم للأمور، والإدارة العليا ينبغى أن تعى ذلك عند تعيين مديرين جدد.

الموارد البشرية:

تحتاج أى منظمة إلى موارد بشرية تؤدى من خلالها النشاط الذى تقوم به، وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتجديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية.

. وحسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه، وبأقل تكلفة. أما سوء هذا التحديد فيعنى وجود عمالة غير مناسبة فى الأعمال والوظائف، ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضًا، مما يؤدى فى النهاية إلى اضطراب العمل، وزيادة تكلفة العمالة عما يجب أن تكون.

. ويعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو معروض منها داخل المنظمة.

فإذا كانت نتيجة المقارنة هو وجود فائض فى عمالة المنظمة وجب التصرف فيهم]التخلص منهم[، أما إذا كانت النتيجة هى وجود عجز، فإنه يجب توفيره.

. ماهية تخطيط الموارد البشرية:

تخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهى الفترة التى يغطيها التخطيط، وهى سنة فى العادة. وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعنى أساسًا تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة.

. أهمية تخطيط الموارد البشرية:

١. يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية فى خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.

٢. يساعد تخطيط الموارد البشرية فى التخلص من الفائض

وسد العجز.

٣. يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد.

٤ ـ يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفى للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترفيه.

٥. يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.

من يخطط للموارد البشرية؟

يقع عبء التخطيط للموارد البشرية داخل المشروع إما على إدارة الأفراد وشئون العاملين]الشئون الإدارية[، أو على وحدات الإنتاج والتنفيذ الأساسية فى المشروع.

ـ تحليل المطلوب من العمالة:

تتضمن هذه الخطوة تحديد العاملين المطلوبين وذلك بالتنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد والنوعية والكفاءة.

أولاً: العوامل المؤثرة فى التنبؤ بالعمالة:

١. تحديد الوظائف المطلوبة:

على المديرين التنفيذيين أن يسألوا أنفسهم ما إذا كانت الوظائف المقررة مثلاً فى الخطة الحالية مطلوب القيام بها؟ وهل يمكن الاستغناء عن بعض الوظائف؟ وهل يمكن دمج بعض الوظائف معًا؟ وهل يمكن توزيع اختصاصات وظيفة معينة على

اكثر من وظيفة أخرى؟ وهل يمكن اختصار العمل؟ وهل يمكن الاستغناء عن بعض الإجراءات والنماذج؟

وعلى المديرين أن يضعوا نصب أعينهم مدى الوفر فى الجهد والتكاليف التى يمكن تحقيقها جراء ذلك.

٢ـ التأكد من أن تحديد المقررات الوظيفية تم بطريقة سليمة:

وذلك من خلال بعض الدراسات والأساليب فى هذا المجال، ومن أمثلتها ما يلى:

ـ دراسات العمل و الأساليب.

ـ المقارنة مع أقسام أو مصانع أو إدارات أخرى متشابهة.

ـ دراسة مدى التطور فى إنتاجية العاملين وأثرها فى عددهم المطلوب.

ـ دراسة مدى كفاءة الآلات والأساليب الفنية على عدد العاملين المطلوب.

٣ـ التأكد من أن من يشغل الوظائف قادر على أدائها:

يؤدى عدم امتلاك العاملين للمهارات والقدرات اللازمة لأداء وظائفهم إلى انخفاض الإنتاجية، الأمر الذى يلزم تعويضه من خلال تعيين مزيد من العاملين فى نفس الوظيفة، ويؤدى الأمر إلى تكدس أعداد من العاملين لا لزوم لهم لأداء عمل معين.

وتؤدى عمليات الترقية إلى الوظيفة أو النقل لها إلى نفس الأثر أحياناً إذا لم يكن الموظف الذى تم ترقيته أو نقله غير مكتسب للمهارات والقدرات المطلوبة.

٤ـ تحديد تأثير الموقع فى حجم الإنتاج:

يجب أن تدرس خطة العمل أو خطة الإنتاج أو مشروعات التنفيذ المدرجة فى خطة العام الجديد، أو الميزانية لمعرفة مدى التطور الواجب فى هيكل العمالة من حيث نوعيتهم وأعدادهم.

٥ـ تحديد تأثير التغيير المتوقع فى تكنولوجيا الإنتاج:

هناك مستوى تكنولوجى عالى يمكنه أن يحل محل العاملين، وعلى الشركة أن تأخذ قرارها بناء على العائد والتكلفة وسياسة الدولة.

٦ـ تحديد تأثير التغيير المتوقع فى الهيكل الوظيفى:

يأتى على المنظمات فترات لتغيير التنظيم فيها، كأن يتم دمج أقسام، أو تصفية أقسام بكاملها، أو إذابة عمل قسم فى قسم آخر، أو صنع قسم جديد من قسم قديم وصنع وظائف جديدة، والاستغناء عن وظائف أخرى.

٧ـ تحديد تأثير الاستثمارات الجديدة:

تسعى المنظمات الناجحة إلى تصميم خطط استراتيجية وخطط طويلة الأجل لمستقبلها تشرح الاتجاهات المتدفقة للمشروع، وترسم صورته فى المستقبل، ونوع المنتجات،وجودتها، وطبيعة علاقتها بالسوق والمنافسين، والمستهلكين، وتشرح أيضًا أهم الاستثمارات الرأسمالية، والتحولات التكنولوجية.

ثانيًا: طرق التنبؤ بالعمالة المطلوبة:

هناك طرق عديدة للتنبؤ بالعمالة المطلوبة:

١ـ تقدير الخبراء والمديرين:

وتعتبر هذه الطريقة أبسط الطرق، حيث يطلب من المديرين أن ينظروا إلى الماضى، ويدرسوا تطور حجم العمالة عبر السنوات،ثم ينظروا إلى المستقبل فى محاولة للتعرف على شكل المشروع. وبناءً على ذلك يستخدمون حدسهم الشخصى فى تحديد حجم العمالة فى المنظمة ككل، وفى كل قسم على حدة.

٢ـ نسب العمالة إلى الإنتاج والمبيعات:

هنا تقوم الإدارة العليا بربط حجم العمالة بأحد العناصر ذات العلاقة القديمة بها، ومن أمثلة العناصر المرتبطة بحجم العمالة حجم المبيعات وحجم الإنتاج.

٣. التقدير بواسطة وحدات العمل والإنتاج:

يقوم مديرو الأقسام ووحدات العمل، بداية من أدنى المستويات التنظيمية بتقدير احتياجاتهم من العمالة خلال الخطة المقبلة.

٤ـ تحليل عبء العمل فى المستقبل:

يقوم المديرون بإجراء هذا التحليل لكل وظيفة على حدة. ويتحدد ذلك بمعرفة كل من عبء العمل الإجمالى فى كل وظيفة، وعبء العمل الذى يستطيع أن يقوم به الفرد العادى داخل الوظيفة ، وفق المعادلة التالية:

عدد العاملين بالوظيفة = عبء العمل الإجمالى فى الوظيفة – عبء العمل الذى يقوم به الفرد.

المدير الذكى الفعّال.. يمكن تكوينه!

هل يمكن أن تصبح مديراً بلا أخطاء؟ سؤال يحمل الكثير من التحدى، كما يحمل أيضاً الكثير من الأمانى لكل مدير. فالحياة لا تخلو من مشكلات. وحتى إذا نجح المدير أياً كان موقعه فى تخطى مشكلة ما فسوف تظهر له مشكلة أخرى، السبب فيها مجموعة جديدة من الأخطاء. وتتنوع الأخطاء وتختلف من حيث درجتها وحدتها ومدى الشعور بها أو فداحتها. وعلى الرغم من محاولة التعلم من الأخطاء لتجنب الوقوع فيها إلا أن الأخطاء تستمر فى تصيد المدير. فالواقع يؤكد أن الإدارة وظيفة متزايدة الصعوبة والمديرين عرضة لوقوع الأخطاء فيما يتعلق بإصدار الأحكام والآراء وتنفيذ الخطط والقرارات. ويساعد كتاب «١٠١ من أكبر الأخطاء التى يقع فيها المديرون» على التعامل مع الأخطاء بطريقتين مهمتين ومختلفتين، الأولى تسليط الضوء على الأخطاء الأكثر شيوعاً التى يرتكبها المديرون فى غالبية المواقف أو فى بيئات العمل، سواء كان العمل فى الشركات التقليدية أو الشركات التى تنتظم تحت المفاهيم الإدارية الحديثة، ويجمع الكتاب مجموعة كبيرة من الأخطاء مما سوف يساعد فى تجنبها بشكل أسهل. أما الطريقة الثانية التى يلجأ إليها الكتاب فإنها تعتمد على سرد توجيهات محددة توضح كيفية تصويب الخطأ بسرعة وطرائق تجنبه فى المستقبل.

ويتعامل كل فصل من فصول الكتاب الـ «١١» مع فئة معينة من الأخطاء الإدارية الأكثر شيوعاً. ويركز الفصل الواحد على نوعية متشابهة من الأخطاء فى مجال واحد من مجالات عمل المدير. فيرسم سيناريو تقليدياً للموقف الذى يرتكب فيه المدير الخطأ، ثم يصف الأسباب التى تجعل هذا التصرف خطأ، بعدها يلجأ الكتاب إلى تحديد الأسلوب الأمثل فى تصويب هذا الخطأ والخطوات التى ينبغى اتخاذها على الفور لعلاجه. ويتجه الكتاب كذلك إلى سد الثغرات لدى المدير والتى سوف تتسبب فى الوقوع فى الخطأ نفسه مرة أخرى فى المستقبل مما سوف يساعد المدير على تحاشى تكرار الخطأ. إن كتاب الأخطاء الـ «١٠١» يتضمن من خلال الأسلوب المتبع فى العرض النهوض كذلك بأسلوب عمل المجموعة الإدارية بأكملها حيث يمكن تعميم مبدأ التعلم والاستفادة من خبرات وتجارب كل واحد من أفرادها.

■ ■ ■

الإدارة والقيادة.. ما الفرق؟

يستخدم الكثير من الناس مصطلحى «المدير» و«القائد» بشكل مترادف ظناً منهم أنهما يعنيان الشىء عينه، ويعتقد آخرون أن الفرق بينهما هو أن القادة هم أشخاص لهم جاذبية أو سحر خاص وأنهم قد ولدوا ليكونوا قادة، غير أن كلا الطرفين مخطئ.

يقوم عمل المدير على زيادة خرج شركته إلى الحد الأقصى، وذلك من خلال التخطيط والتنظيم وما إلى ذلك، أما القادة من جهتهم فيميلون إلى اتباع حدسهم وإحداث التغييرات وفقاً لرؤيتهم. بشكل عام، تمثل القيادة جزءاً من الإدارة.

نقتبس من Peter Drucker و Warren Bennis، وهما اسمان لامعان فى عالم الأعمال، «القيادة تعنى القيام بالأشياء الصحيحة، والإدارة تعنى القيام بالأشياء بشكل صحيح».

يعنى ذلك أن مهارات القيادة لدى شخص سوف تساعد فى تشكيل بؤرة جديدة للشركة، فى حين ستساعد مهاراته فى الإدارة فى تحسين تلك الرؤية.

توجد ثلاثة أنماط رئيسية للقيادة:

١ ـ **السلطوية**: يعلم القادة الموظفين بما يجب فعله، وذلك مع مكافأتهم أو معاقبتهم تبعاً لعملهم.

٢ ـ **الاستشارية**: رغم أن القرارات الرئيسة تتخذ من قبل القائد بشكل أساسى، إلا أنه يبذل جهداً صادقاً فى الاستماع إلى أفكار الموظفين.

٣ ـ **التشاركية**: يدفع القائد بالأشخاص الأقل مستوى فى المؤسسة للانخراط فى عملية اتخاذ القرار، ويكون الموظفون فى هذا السيناريو متقاربين للغاية.

القيادة والإدارة فى المدارس

يمثل مدير المدرسة مديراً وفق توصيف عمله، ولا يعنى هذا بالضرورة أنه قائد، رغم أن عليه أن يكون كذلك إذا كان يتمنى أن ينقاد إليه الموظفون والطلاب عن طيب خاطر، ويضعوا ثقتهم فيه، ويعود ذلك إلى أن الناس عادة أكثر إخلاصاً للقادة منهم للمديرين.

كمديرين، يراقب مسؤولو المدرسة النشاطات يوماً بيوم. وكقادة يحاولون تلمس الطريقة التى يمكنهم من خلالها تشكيل مستقبل مدرستهم والمبادرات التى يمكنهم استخدامها.

ولعل من الأفضل التفويض بالنشاطات اليومية بغية التركيز على التخطيط لمستقبل المدرسة.

حتى يكون أى شخص قادراً على التعامل بفاعلية مع فريق عمله، يحتاج إلى معرفة نقاط القوة والضعف لكل منهم.

على سبيل المثال، قد يكون هناك معلم لطيف ومهذب للغاية، ولكنه غير قادر على الحفاظ على الانضباط فى الصف، سوف يعمل مثل هذا المعلم بشكل أفضل مع الأولاد الصغار أكثر من المراهقين.

كما يجب أن يطلب من المعلمين تعليم صفوف تتعلق باختصاصاتهم، فلا يجب أن يطلب أحدهم من معلم تاريخ أصيل ناطق بالإنكليزية أن يدرس الإنكليزية لمجرد أنه قادر على التحدث باللغة الإنكليزية، إذ لا تترجم المعرفة بالمقرر بالضرورة إلى قدرة على تدريسه.

حتى يكونوا قادة جيدين، يجب على المديرين أن يتحملوا تبعة سوء الأمور. على سبيل المثال، عندما يتصل الآباء شاكين، فيجب أن يعترفوا بأى خطأ يمكن أن يكونوا قد ارتكبوه لا أن يلقوا باللوم على المعلمين.

كما يجب أن تُمنح الثقة فى الموضع المناسب، وسوف يؤدى ذلك إلى تحفيز فريق العمل للانخراط بشكل أكبر فى مستقبل المدرسة، كما سيلقى الاحتفال بالإنجازات الرئيسة ضوءاً إيجابياً على حس القيادة لدى الشخص، وسوف يسمح للفريق بأن يبقى إيجابياً.

■ ■ ■

للتحفيز وسائل.. فأيها تفضل؟

إذا أراد مديرك بالعمل اختيار وسيلة لتحفيزك ورفع همتك فماذا تختار؟ زيادة بالراتب، أم إجازات مناسبة من العمل، أم تحسين ظروف التأمينات الاجتماعية والصحية، قد يعتبر البعض أن ما سبق هو مميزات إضافية إذا ما توافرت لابد أن تؤدى إلى رفع مستوى الأداء بالعمل، لكن قد تستغرب إذا علمت أن كل ما سبق ما هو إلا مقابل طبيعى للمهام التى تتطلبها وظيفتك، أما الدوافع التى تعمل على تحفيزك للعمل بجهد أكبر وبأداء أفضل.. فمختلفة إلى حد ما.

وعن ماهية أساليب التحفيز يجيب دانيال بينك فى كتابه الذى صدر مؤخرا تحت عنوان Daniel Pink's "Drive : The Surprising Truth About What Motivates Us"، بأنه يرى أن الشركات يمكنها أن تحفز العاملين بها إذا ما أعطتهم مزيدا من التحكم فى حياتهم، وتحفيز دوافعهم واجتهادهم الداخلى؛ فشركة كـ"جوجل" مثلا تعطى لموظفيها وقتا لمتابعة مشروعاتهم الخاصة، حتى الشركات التى تعمل فى مجال أقل من التقنية كشركة Whole Foods تمنح موظفيها اختيار: كيف ومع من يمكنهم العمل؟.

ويؤكد بينك فى كتابه أن وضع حافز لأداء الموظف يدفع

إنتاجيته بقوة، ففى دراسة تمت على شركة American glass-installation، أدى الانتقال من الحافز السنوى بزيادة الراتب إلى حافز على الأداء؛ لزيادة الإنتاجية للشركة بنسبة ٤٤٪.

ويذكر بينك بكتابه أن التحفيز المبنى على الأداء هو من أفضل وسائل التحفيز الحديثة، خاصة فى ظل اختلاف المهام بالوقت الحالى عن سابقها، فالأعمال الروتينية أصبحت إما مميكنة أو تم تكليفها لمصادر خارجية أو ما يعرف بـ «out sourcing». فالرضا الداخلى والسعادة التى يولدها إنجاز عمل ما أصبحت دافعا كبيرا ومحفزا لأعمال تتنوع فى أحجامها، منها على سبيل المثال إنتاج البرامج مفتوحة المصدر كـ Firefox or Linux.

خطوات عملية للتحفيز

وكما يختلف الأشخاص فى أفكارهم وعقلياتهم تختلف أساليب تحفيزهم، فالبعض تحفزه المكافآت المادية، والبعض يحفزهم الإحساس بالإنجاز المرتبط بإنهاء العمل، والبعض يحفزهم مثالية الفكرة التى يعملون من أجلها وهكذا.. فكل منا له دوافع تحفزه، وعلى المدير الناجح أن يدرك ماهية الدوافع لدى موظفيه، ويعمل على توفير البيئة المناسبة التى تحفز كلا منهم.

فإذا كنت مديرا ويعمل معك مجموعة من الموظفين فإليك هذه الخطوات المقترحة لتتمكن من تحفيزهم؛ سعيا لمستوى أفضل من العمل والإنتاج:

١- حدد ٥ عوامل تحفيز لكل من يعمل معك، بناء على

معرفتك بشخصياتهم.

٢- تأكد أن نظام المكافآت لديك يتضمن أشكال التحفيز المختلفة بما يتناسب مع طبيعة كل موظف، فيجب أن لا يقتصر نظام المكافآت على العنصر المادى فقط، بل يجب أن يمتد لأشكال أخرى كمزيد من الإجازات وغيرها من وسائل التحفيز.

٣- قم بعمل اجتماعات فردية مع كل موظف على حدة؛ للتعرف عليه عن قرب، فاهتمامك بالموظفين وشئونهم يعتبر من أكثر عوامل التحفيز تأثيرا.

٤- حاول أن تنمى لديك مهارة التفويض، لأن تفويض عمل ما لموظف لديك وإعطائه الفرصة لتنفيذه كيفما يرغب يعتبر نوعا فعالا من أنواع التحفيز.

٥- لتكن ملاحظاتك وتوجيهاتك متعلقة بأداء الفرد بالعمل وليس بشخصيته.

٦- لتكن أهدافك الخاصة بالعمل محددة، وقابلة للقياس، ومقبولة، وواقعية، ومحددة بوقت، ومتناسبة مع قدرات الأفراد، ومجزية لمن سيقوم بتنفيذها.

٧- اربط دائما ما بين إنجازات من يعمل تحت إداراتك وبين إنجازات الشركة ككل، فالموظف يسعده ويشعره بالفخر مساهمته فى الإنجازات الكبرى بالمؤسسة التى ينتمى لها.

٨- لا تنس الاحتفاء بما تم إنجازه، ولا تكتفى بتحقيق الإنجاز فقط، فالاحتفاء به يعادل أهمية تحقيقه.

فاعلية المدير الذكى

يعتبر أندرو جروف وبيل جيتس المهندسين الإداريين الرئيسيين للثورة الرقمية Digital، وبالرغم من أن الشهرة ذهبت إلى جيتس بسبب ثورته، ضمن الأسباب الأخرى، فإن جروف يستحق المرتبة الأعلى، ومما لا شك فيه أن جروف وجيتس عباقرة فى التكنولوجيا، ولكن جروف كمدير تجارى قاد الموجة التى لا مثيل لها من الإبداع العظيم. والتى كان أبرزها المعالج الصغير Microprocessor الذى أوجد نجاح إنتل Intelوأدى إلى تحقيق مبيعات أكثر بكثير من مبيعات ميكروسوفت، فلنتعرف على قصة حياتة وذلك من خلال العناصر التالية:

أولا ـ بدايته:

سئل ألبرات أينشتين: (ما الهدف من الحياة الإنسانية؟)، فأجاب: (لخدمة الآخرين، بالطبع).

لقد سطر جروف سجلًا لا يقدر بثمن بالنسبة للأمور التى تحرك إنتل وأعطى نصيحة واضحة ومشجعة للقادة الجدد الذين يريدون أن يحذوا حذوه، ليس هناك أعلى مرتبة من جروف فى مجال الإدارة كمدير أو كمفكر استراتيجى أو كمرشد.

ولد أندرو جروف المعروف بـ «أندرى» فى المجر سنة ١٩٣٦ تحت اسم اندراس جروف، وعندما دخل الألمان المجر خلال

الحرب العالمية الثانية توارت عائلته عن الأنظار ثم عادت إلى الظهور بعد الهزيمة الألمانية، ومع ذلك بقيت المجر حتى وهى تحت الحكم السوفياتى دولة غير مضيافة، وبغلت ذروة الاحتلال السوفياتى للمجر فى انتفاضة سنة ١٩٥٦ التى قمعها السوفيات بوحشية بالغة، كان جروف فى ذلك الوقت طالبًا وساهم فى الثورة، لكنه وجد من الحكمة أن ينتقل إلى الولايات المتحدة.

أقام جروف مع عم له فى نيويورك وبدأ يدرس الهندسة الكيماوية فى «كلية المدينة» ثم تطورت حياته الناجحة على النمط الأميركى القليدى، وتألق جروف فى دراسته، وعمل خادمًا من أجل دعم نفسه خلال المرحلة الدراسية، وعندما احتل المرتبة الأولى فى صفه فى سنة تخرجه انفتحت له أبواب جامعة ساوذرن كاليفورنيا فى بيركلى حيث حصل فى سنة ١٩٦٣م على الدكتوراه، وتزوج جروف من امرأة مجرية ولديهما ابنتان.

قام جروف على نحو غير اعتيادى بدمج مهنته التجارية مع مهنته الأكاديمية، وفى الوقت الذى كان يعمل فيه كواحد من أنجح المدراء التنفيذيين فى شركة «إنتل» فقد كان جروف أستاذًا فى دراسات الإدارة الاستراتيجية فى كلية إدارة الأعمال فى جامعة ستانفورد، وكان فى وقت سابق باحثًا فى شركة فايرشايلدا كاميرا لكنه عمل فى الوقت ذاته محاضرًا فى بيركلى، ولقد أصبحت شركة «فايدشايلد» اسمًا أسطوريًا فى تاريخ الإليكترونيات الصغيرة.

تعود جذور «فايرشايلد كاميرا» إلى التطور الشهير

للترانزيستور فى مختبرات بيل فى سنة ١٩٤٨م تحت إدارة وليام شوكلى، بعد مساعدة شوكلى فى إقامة مختبر قام ثمانية من أعضاء فريقه بالتخلى عنه وأطلقوا مشروعهم الخاص، دُعى هذا المشروع مشروع «الخائنين الثمانية»، وحصل القائمون عليه على مليون ونصف المليون دولار من رجل الأعمال شيرمان فايرشايلد، ثم بدأوا ينتجون الموصلات الصغيرة. وقد ازدهر المشروع بشكل ملحوظ، لكن فى سنة ١٩٦٧م وبعد عشر سنوات من الشهرة المتزايدة والمشاكل الداخلية بدأ «الخونة» يذهبون كل فى طريقه، وفى العام نفسه ترك المؤسسة روبرت نويس وغوردون مور علمًا أنهما كانا يعتبران من أفضل وأبرع المسؤولين فيها.

ولابد من القول إن الحياة الوظيفية البارعة لجروف غير منفصلة عن الإنجازات العظيمة لهذين الرجلين، ويعتبر نويس الأب لـ «الدائرة المدموجة» وهى قطعة السيليكون التى تحتوى على العديد من الترانزيستورات، وهى فى صدارة الأجهزة الإليكترونية التى غيرت العالم، وكان مديرًا عامًا فى «فايرشايلد» بينما كان مور مديرًا فى شركة الهندسة «آر أند دى».

ولكن جروف لم يكن فى سنة ١٩٦٨م خبيرًا صناعيًا وبالكاد كان مؤهلًا ليكون «مدير العمليات» فى إنتل. ومع ذلك فقد كان هو الرجل الذى قام بتحقيق التقدم لنفسه ولشركته، نظريًا. فإن بوب غراهام، وهو أيضًا من «فايرشايلد» ربما كان على وشك الإمساك بالوظيفة رقم ثلاثة فى الشركة، لكن تأخر غراهام فى القدوم إلى منصب مدير التسويق جعل جروف يستأجر «عشرات

المهندسين والمدراء.... وصار ولاؤهم الأول له»، (من كتاب In-side Intal 1996 لمؤلفه تيم جاكسون)، ويقول جاكسون إن جروف أخذ مسؤوليات أكثر من المعتادة، والواقع أنه عندما تبدأ شركة ما عملها فإن توزيع المسؤوليات تبقى عملية غير واضحة، ولذا فإن الشخص الحاذق، الحيوى، المتيقظ للتفاصيل، والذى هو على استعداد للقيام بالأشياء التى تركها الآخرون خلفهم، بإمكانه أن يصبح قويًا بشكل أكبر من متطلبات دوره الوظيفى، وبدون شك كان أندى جروف «رجل التفاصيل الأول».

ثانيًا ـ أفضل مدير فى العالم:

(العمل جزء من الحياة تمر فيه لحظات النجاح دون أن نلاحظها، اغتنم أكبر عدد ممكن منها، واحتفل بها).

وارين إى. بوفيت.

تعتبر السيرة الذاتية لأندرى جروف من سنة ١٩٦٨م قصة " إنتل " وكيف تطور ليكون «أفضل مدير فى العالم»، وهو اللقب الذى أعطته إياه مجلة «فورتشن»، كان جروف فى سنة ١٩٧٤ . وهى السنة التى أطلقت فيه إنتل «المعالج الصغير ٨٠٠٨ » ـ مساعد الرئيس التنفيذى والرجل الثالث.

وفى ذلك الحين كان نويس أصبح المدير العام والوجه الأمامى للشركة، وهو الأمر الذى جعله أقل إنهماكًا فى القرارات التكنولوجية والاستراتيجية. أما مور فقد كان الرئيس الأعلى التنفيذى بينما تولى جروف الإشراف على جميع الأمور الأخرى.

وفى سنة ١٩٧٩م تم ترقية جروف إلى منصب الرئيس، وفى سنة ١٩٨٧ تولى منصب المدير التنفيذى علمًا بأنه مع طول ذلك الوقت كان نويس ومور قد شارفا على الستين من عمريهما وحققا اكتشافات هائلة فى مجال التكنولوجيا مثل أول فيشه chip للذاكرة وأول DRAM أى Dynamic Randon Access Memory أى:

" الإستخدام العشوائى للذاكرة الديناميكية "، وأيضًا أول معالج صغير للبيانات، ومن المهم أيضًا القول إن جميع هذ الابتكارات تم استغلالها تجاريًا بشكل مريح، وهو الأمر الذى يستحق جروف عليه الثناء.

ومع خروج هذه الأدوات من المصانع، ارتفعت مبيعات وأرباح «إنتل» على نحو كبير للغاية، ولكن يجب القول إن هذا النجاح لم يكن سهلًا ولم يتحقق بدون جهود مضنية أو بدون أزمات، وعندما يتعلق الأمر بالجهود أوم التهديدات الجدية.

كان جروف العنصر الذى يتحدى ويحارب ويصرخ والشوكة التى لا تخفف من الضغوط من أجل تحقيق النتائج المهمة لمكتبه المؤلف من غرفة صغيرة. كان جروف يحمل معه إلى الاجتماعات قطعة خشب صغيرة مكتوب عليها: «هل هناك سؤال أم خطاب؟».

ثالثا ـ مفكر عملى:

(هناك دائمًا طريق مضئ فى أصعب الظروف، فقط إذا تحرى المرء العمل الجاد والنظرة الثاقبة، فالأمر يرتهن برمته بمستوى تصميمك).

ليز موراى.

لم يقطع جروف خلال حياته المهنية علاقاته مع الأكاديميين ولجأ أيضًا إلى كتابة الكتب والمقالات فى الصحف، وكان كتابه الأول:
Physics and Technology of Semiconductor Devices
1967، عن الحسابات والرياضيات، وفى سنة ١٩٨٣م نشر كتابه High Output Management الذى لم يتطرق فيه إلى إنجازاته وأفكاره وإنما جعل منه كتابًا منهجيًا حول كيفية تفعيل الكفاءة الإدارية إلى الحد الأقصى.

فى كل وضع صعب كان جروف يدمج بين القساوة الضرورية والتأقلم النادر، وكعادته فإنه فى كتابه يقلب عمق النظر إلى نظرية دقيقة مبنية على الحقائق، وهذا المزيج ساعد على خلق ثروة كبيرة لمستثمرى " إنتل "، ومن الطبيعى أن جروف ساهم فى جنى هذه الثروة - ففى سنة ١٩٩٦م وحدها - جنى جروف نحو ٩٥ مليون دولار من الأسهم، وفى العام التالى أصبح الأمين العام بالإضافة إلى المدير التنفيذى الأعلى، وفى سنة ١٩٩٨م تخلى عن منصب المدير التنفيذى الأعلى لمصلحة كريغ باريت، وكان ذلك مفهومًا لأن جروف وصل إلى سن الثانية والستين وكان يعانى من سرطان البروستاتا.

وقد وفر مرض جروف عرضًا آخر على شخصيته الرائعة، لقد قام بإجراء الأبحاث الشاملة حول آخر المعلومات المتوفرة عن هذا السرطان قبل أن يتخذ قرارًا تجاه أفضل علاج له، ثم قام بنشر رواية كاملة وصريحة عن التجربة فى مجلة «فورتشن»، وبإظهاره هذه الدرجة من التجديد بينما يهدده الموت فإن جروف

أظهر شجاعة فائقة وفضولية علمية كبيرة.

كانت هذه المزايا مهمة فى الحياة العملية لجروف، لم يكن مؤلف المعجزات التكنولوجية التى جاءت بها " إنتل " لكنه جعلها تحدث عبر أخذ وضبط المخاطر العظيمة علمًا أن إحدى " عجائبه" كلفت نحو بليونى دولار، ولا شك أن أجيالًا من المدراء ومن منتقدى إنتل سوف يشعرون بأنهم مدينون له لوسائله وفلسفته الإدارية التى يصفها بنزاهة ودقة بالغة.

وأخيرًا نختم بما قاله روبرت هللر: «قام جروف بتحليل خاص به (لمعرفة ما الذى يقوم به المدراء»، وخلال يوم طويل أكثر من ١٢ ساعة، أمضى ساعة على الغذاء مع زملاء له فى (إنتل) وثلاثة أرباع الساعة إما وحيدًا أو مع شخص آخر وست ساعات فى اجتماعات وساعتين فى إعطاء محاضرة «توجيهية لموظفين محترفين» إعطاء وجمع المعلومات والتصرف كنموذج لهم، أما الأوقات فى المكتب فقد كانت من أجل جمع المعلومات وصنع القرارات وحث الناس لسلوك اتجاه معين»، هكذا يعطى لنا أندرو جروف كيف يكون يوم المدير، فإما هو مع موظفيه يساعدهم فى شئون عملهم، أو فى مكتبه لجمع المعلومات لمساعدة الموظفين أيضًا، وهكذا يعطينا أندرو جروف نموذجًا مثاليًا للمدير الناجح على مستوى الشركات، فعليك عزيزى القارئ أن تتعلم منه.

■ ■ ■

العلاقة بين الإدارة..
والتنظيـــم

إن أهم مهارات المدير فى مجال التنظيم هى مهارة التفويض وفى هذا الصدد على المدير :

أن يعتبر المدير تفويض صلاحياته من أهم الأشياء التى يجب عليه إجادتها لما تحققه له من مزايا ولكنها فى الوقت نفسه إجراء محفوف بالمخاطر فى حالة عدم العناية باختيار وتدريب المرؤوس الذى تفوض إليه الصلاحيات.

ويتمثل تفويض الصلاحيات فى إسناد سلطات تخص مستوى إدارى أعلى للمرؤوس من المستوى الإدارى الأقل منه ليباشر السلطات المفوضة إليه بالنيابة عن رئيسه صاحب السلطة الأعلى.

ويعتبر التفويض بذلك نوع من استثمار القدرات والطاقات المتاحة للمرؤوس للقيام بأعمال كان من المفروض أن يؤديها رئيسه وبذلك يتخفف الرئيس من بعض مهامه ليتفرغ لمهام أكثر خطورة عليه أن يقوم بها بنفسه.

كذلك يعتبر التفويض وسيلة هامة لتدريب المرؤوسين على تحمل

المسئولية الأكبر وعلى إعدادهم لشغل الوظائف الأعلى والأهم.

ويعبر التفويض أيضا عن فلسفة إدارية تحبذ الأخذ بمبدأ اللامركزية، ونرى فيه مرحلة للتحول من النظام المركزى، ووسيلة لتهيئة المرؤوسين لتقبل المسئوليات الجديدة التى تفوض لهم أولا ثم تنقل لهم بعد ذلك لتصبح من صميم أعمالهم.

■ ■ ■

حـل المشكـلات

حدد المشكلة:

ما هى أعراض وأسباب المشكلة؟ ما هو الضرر أو السخط الذى تسببه هذه المشكلة؟ ما هى الفجوة الموجودة بين ما نحن فيه وبين ما نود الوصول إليه؟

ضع حلولاً بديلة

ما هى كافة الوسائل الممكنة لحل هذه المشكلة؟ إن هذه الخطوة يمكن أن تستفيد من التدفق السلس للأفكار وهو ما يعرف بـ (العواصف الفكرية).

ضع المعايير التى ستقوم على أساسها باختيار الحل

ما هى المعايير التى يجب أن يلبيها هذا الحل الجيد؟ وماذا نعنى حين نقول : (حل جيد؟) وكم سيكون مختلفاً عما لدينا الآن؟ كيف سيبدو هذا الحل؟

اختر حلاً

أى البدائل التى وضعت تلبى متطلباتك؟ حدد إيجابيات كل واحد من هذه البدائل عند ما يتم عرض كافة إيجابيات هذا الحل البديل.

ابدأ بالبحث عن السلبيات الموجودة فى هذا البديل.ما هو

الخلل الذى يمكن أن يصيب هذا الحل.

إن الحل الذى يصمد أمام تمحيصك هو الحل الأنسب .

ضع خطة لتنفيذ الحل

ما هى الموارد التى تحتاجها لتنفيذ هذا الحل؟ ما هى الأشياء التى يمكن أن تنحرف عن الخطة؟ ما هى افتراضاتنا الصريحة وما هى افتراضاتنا الظنية؟ ما هو جدوى التنفيذ؟ من سيقوم بتنفيذ كل خطوة؟

نفذ وقيم الحل

كيف يسير تنفيذ الحل؟ هل النتائج الفعلية متطابقة مع النتائج المتوقعة؟ وإذا لم يكن الأمر كذلك فما هى الأشياء التى تحول دون تنفيذ هذه الخطة؟

هل نستطيع أن نتغلب على هذه العوائق؟ وإذا لم يكن باستطاعتنا ذلك هل نحتاج إلى حل جديد؟

خطوات لتحديد سبب المشكلة :

قم بعرض المشكلة

هل هناك شيء آخر لم تعرضه؟ كن دقيقاً . كن متأكداً من أنك قد قمت بتحديد المشكلة الفعلية وليس فقط أعراضها أو مضاعفاتها .

حدد كل ما هو ليس بمشكلة؟

قم بقياس الانحراف :

ما هى الفجوة بين ما أنت فيه الآن وبين ما تريد أن تكون

عليه؟ أجب على هذا السؤال بالأرقام قدر الإمكان : ما هو مدى الانحراف؟ أين يحدث هذا الانحراف حين يحدث؟

قم بوصف العوامل الخاصة بهذا الانحراف :

ما هو الشيء المختلف فى هذه الحالة عن الحالات التى لا يوجد فيها انحراف؟ ما هو الشيء الذى تغير ، إن كان هناك شيء قد تغير مؤخراً فى هذه الحالة؟

فكر بعمق لتكتشف الأسباب المحتملة :

ما هى الأسباب الممكنة لحدوث هذا الانحراف؟ كن خلاقاً وحتى متطرفاً فى افتراضاتك.لا تحكم على أى ظن تصل إليه إلا بعد أن تكون قد درست كافة الاحتمالات .

افحص المنطق الكامن وراء كل سبب:

عند ما تحصل على المعلومات المطلوبة لابد أن يكون سبب من الأسباب التى فكرت بها لوحدة أو مع غيره هو الذى يعطى تفسيراً للانحراف.اختر أكثر هذه الأسباب وجاهة .

تحقق من اختيارك :

تحقق من أن السبب الذى اخترته هو السبب الفعلى وذلك بتغيير سياق الحالة حتى تتجنب هذا السبب ولتستطيع أن تحدد فيما إذا بدأ هذا السبب بالتلاشى أو الاختفاء؟

■ ■ ■

الإدارة الذكية.. فى وقت الأزمات

كانت الحياة - ولا تزال - تعصف بها ألوان من المشاكل، وأشكال من الأزمات، وكان الإنسان ولا يزال يقاوم أحداثها، وينازل أطرافها، ويكابد نتائجها، يستمر تارة، وينقطع تارة، يبلغ به ذكاؤه إلى أهدافه حيناً، ويقصر به حيناً، ينجح مرة، ويخفق أخرى.

وأخذت الأزمات تتنوع فى مجالاتها، وتشتد فى خطرها، فجعل الإنسان يستفيد من تجاربه - الناجحة والمخفقة على السواء - وأخذ يصهر ركام خبراته بالنقد البناء، ثم تلقف بعد ذلك اللبنات الصالحة الباقية فشيّد بها بناءاً علمياً تراكمت أجزاؤه عبر الأبحاث العلمية الرصينة والخبرات الحياتية الرائدة، فعلا بناؤه فى فضاء المعرفة الإنسانية، واصطُلح على تسميته بـ "إدارة الأزمات".

وبلُغة ميسرة وأسلوب رصين يهدف المؤلف بكتابته فى هذا الموضوع الذى نحن بصدده الآن إلى محاولة إكساب القارئ منهجية إدارة الأزمات من خلال الإجابة على سؤالين رئيسين هما:

١ - كيف ندير الأزمات التى تواجهنا بشكل مباشر فى مختلف مناحى حياتنا: فى شركتنا، منظمتنا، جامعاتنا، منطقتنا، بيتنا؟

٢ - كيف نحلّل الأزمات التى لا تواجهنا مباشرة ولا نشارك فى إدارتها، ولكن نتائجها تهمُّنا وتؤثر علينا فى أشكالها الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والدينية، والسياسية.

تعريف الأزمة:

«لأزمة هى فترة حرجة أو حالة غير مستقرة يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة، وتنطوى فى الأغلب على أحداث سريعة وتهديد للقيم أو للأهداف التى يؤمن بها من يتأثر بالأزمة».

أنواع الأزمات:

إن تصنيف الأزمات وتقسيمها يفيدنا فى تعميق التفكير فى الأزمة ويلفت الانتباه إلى بعض القضايا الهامة، كأن يقال: هذه أزمة شاملة، أزمة جزئية، أزمة عنيفة، هادئة ونحوها، كما يفيدنا هذا التصنيف فى توحيد المفاهيم والمصطلحات عندما نفكر أو نتناقش فى أزمة معينة، أما فى حالة غياب مثل ذلك التوحيد، فسيكون التفكير الجماعى والنقاش حينذاك كمن يتكلمون بلغات مختلفة غير مفهومة، ومن ثم سيظفر أولئك المتناقشون بـ "لا شىء"!!

لابد من معالجة مصطلحين مرتبطين بالأزمات وهما:

إدارة الأزمات أم الإدارة بالأزمات؟

ثمة فرق بين هذين المصطلحين يمكن توضيحه عبر التعريف بهما، وذلك كما يلى:

فإدارة الأزمات Crisis Management بعبارة يسيرة هى: معالجة الأزمة على نحو يمكن من تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المنشودة والنتائج الجيدة.

من يدير الأزمة: مدير أم فريق الأزمة؟

والأزمة يجب ألا تدار فقط من خلال المدير الخارق

«السوبرمان»، وإنما من خلال فريق خاص Task Force يُختار أعضاؤه بعناية فائقة، ليتم بعد ذلك تدريبهم ورفع مستوياتهم وإكسابهم المهارات اللازمة لإدارة الأزمة.

من هو مدير الأزمة الفعال؟

ومع ضرورة إدارة الأزمة من خلال فريق متكامل، إلا أن مدير الأزمة بذاته يكتسب أهمية خاصة، ويلزم اتصافه بصفات معينة من أهمها أنه ينبغى أن يكون:

- قوى الإيمان بقضية الأزمة، شديد التحمل، ماضى الإرادة.

- يمتلك القدرة على التفكير الإبداعى.

- يتسم بالمهارات القيادية فى إدارة فريق الأزمة، وفى الاتصال مع كافة الأطراف ذات الصلة بالأزمة بما فى ذلك الطرف الآخر "أو الخصم".

أما الإدارة بالأزمات Management by Crisis فمصطلح يشير إلى: «افتعال أزمة من أجل تحقيق هدف معين».

ومن هذين التعريفين ندرك أنه فى «الأزمات المفتعلة» يستخدم مفتعل الأزمة «الإدارة بالأزمات» فى حين أن الطرف الآخر يلجأ إلى «إدارة الأزمات»، وهذا لا يعنى أن جميع الأزمات مفتعلة من قبل أحد أطراف الأزمة؛ بل قد تكون الأزمة حدثت من جراء عوامل خارجة عن سيطرة ونطاق طرفى الأزمة، ومن ثم يلجأ كلاهما إلى «إدارة الأزمات».

«الإبداع يخنق الأزمات»

كيف نبير أزماتنا؟

إنه يصل بنا إلى كيفية إدارة الأزمات، والتى يقرر أنها ليست أكثر من أن تكون لوناً من ألوان التفكير الإبداعى الذى:

- يتفهم طبيعة الأزمة وإفرازاتها، ويدرك أنواعها ودورة حياتها.
- يتعرف على استراتيجيات التعامل معها وكيفية رسم سيناريوهاتها.
- ويستبطن الوصايا المرعية فى إدارة الأزمات.

إذاً فإدارة الأزمات - فى رأى المؤلف - تفكير إبداعى واعٍ، ومن ثم يجب التعرف على هذا اللون من التفكير، ونرى الاكتفاء بتلخيص أبرز النقاط المتعلقة بهذا اللون من التفكير، وذلك كما يلى:

التفكير الإبداعى هو: «عملية ذهنية مصحوبة بتوتر وانفعال صادق ينظم بها العقل خبرات الإنسان ومعلوماته بطريقة خلاقة تمكنه من الوصول إلى جديد مفيد».

ويتميز المبدع بمزايا عقلية ونفسية كثيرة، من أبرزها:

الخصائص العقلية:

أ - الحساسية فى تلمس المشكلات.

ب - الطلاقة.

ج - المرونة.

د - الأصالة.

هـ - الذكاء.

الخصائص النفسية:

أ - الثقة بالنفس.

ب - قوة العزيمة وحب المغامرة.

ج - القدرة على نقد الذات.

د - الإيمان غالباً بأنه فى "الإمكان أبدع مما كان".

هـ - البذل بإخلاص وتفان.

و - دائم التغلب على "العائق الوحيد".

ز - حب الاستكشاف والاستطلاع بالقراءة والملاحظة والتأمل.

ح - الميل إلى الانفراد فى أداء بعض أعماله، مع مهارات اجتماعية.

خمس خطوات:

أولاً: تشخيص الأزمة وتحديد أسبابها:

فى هذه الخطوة يجب تحديد الأزمة بدقة، وهنا يجب أن نفرق بين "الأزمة الظاهرية" و "الأزمة الحقيقية"، فالأولى قد يفتعلها الخصم من أجل المناورة وكشف بعض الأوراق بل ربما من أجل استنزاف الموارد وإنهاك القوى.

ومدير الأزمة المبدع يمتلك حساسية بالغة تجاه المشاكل والأزمات، كما أنه يعايشها بصدق وحرارة؛ ليستكشف بهذه

المعايشة جوهرها وأبعادها، ويستبصر اتجاهها ومراحلها، ويتلمس أسبابها ونتائجها.

ويُفضّل عند تحديد الأزمة أن تُصاغ فى ظل أسوأ الاحتمالات وأفضلها، مما يساعد على الاستعداد لها ورسم كافة السيناريوهات الممكنة.

كيف نشخص الأزمة؟

محاور منهج التعامل مع الأزمة:

١ - استقراء تاريخ الأزمة وتصنيفه إلى مراحل.

٢ - عند وصف المراحل التاريخية للأزمة وتحليلها يمكن تفكيك الأزمة إلى الأجزاء المنطقية التى تفاعلت على نحو معين أدى إلى حدوثها، وهذا التفكيك يعرف "بمنهج النظم".

ثانياً: تحديد الأهداف "لماذا ندير الأزمة؟"

ماذا نريد؟ لماذا ندير هذه الأزمة ونتحمس لمواجهتها؟

سؤال محورى وخطير يستلزم إجابة دقيقة من خلال سلوك المنهج العلمى فى تحديد الأهداف، ومثل هذه الإجابة قد تبين لنا فى بعض الأزمات التى نديرها أن الأهداف التى يمكن تحقيقها متواضعة، ومن ثم فهى لا تستحق الجهد المبذول والتكلفة المتوقعة.

وعند "صناعة الأهداف" فى أجواء الأزمة، يجب التأكد من أنها: واضحة ودقيقة، متناسقة، متكاملة، واقعية، قابلة للقياس، وأن تكون الأهداف من نوع واحد "استراتيجية أو تكتيكية".

ثالثاً: الحد من تفاقم الأزمة:

يقضى التفكير العلمى - بعد تحديد الأهداف - أن نحدّد البدائل الممكنة، غير أن تصاعد أحداث الأزمة يفرض على فريق الأزمة التفكير فى "آلية للحد من تفاقمها" من خلال تحديد بدائل "أولية"، أو "علاجات مسكّنة" بغية السيطرة على "فيروس الأزمة" بقدر المستطاع والذى ينشر "الخلايا السرطانية" ويعمل على تضخمها.

وهذه الخطوة يجب ألا ننظر إليها على أنها مستقلة عن خطوة تحديد البدائل؛ وذلك أن الأزمة تتصاعد أحداثها بشكل سريع ومخيف، مما يحتم علينا محاولة دمج هاتين الخطوتين عبر طريقتين هما:

١ - قيام الفريق بـ "التفكير الآنى" فى كلا العلاجين المسكّن والأساس فى وقت واحد أو فى أوقات متعاقبة.

٢ - تقسيم فريق الأزمة إلى قسمين: يتولى أحدهما العلاج المسكّن، ويتولى الآخر - فى الوقت ذاته - العلاج الأساس.

رابعاً: تحديد البدائل الممكنة:

فى هذه الخطوة سـجل كل مـا يعن لك من أفكار، ولا تستعجل فى محاكمتها وإعدامها، فلقد أثبتت بعض الدراسات المعنية بالأزمات أن كثيراً من الأفكار والبدائل الجيدة التى نفذت فى بعض الأزمات قد هوجمت فى البداية ووصفت بأنها مثالية أو مجنونة!!

وعند تحديد البدائل يجب على فريق الأزمة أن يطرحوا على أنفسهم بعض الأسئلة التى تعين على توليد أكبر قدر ممكن من البدائل، ومن تلك الأسئلة مثلاً ما يلى:

■ ماذا لو فعلنا - أو لم نفعل - كذا............؟

■ هل نغير زاوية التفكير؟ هل "نفكر رأساً على عقب"؟

■ هل نستطيع تنفيذها؟ وهل الوقت مناسب لتنفيذها؟ ومن يستطيع مساعدتنا؟

ومدير الأزمة - بل فريق الأزمة - المبدع هو الذى يتخلص من أقفال الإبداع التى تحاول أن توحى لفريق الأزمة بإيحاءات سامة تنتشر فى جو الأزمة، فيُخنق الإبداع ويخلفه الجمود ويعتل الجو بالبلادة.

عصف الأزمة ذهنياً:

وقد تتطلب بعض الأزمات حلولاً كثيرة، مما يؤيد استخدام ما يسمى "العاصفة الذهنية" Brain Stormin، وتتلخص فى طرح أزمة أو مشكلة معينة على مجموعة من الأفراد، وتمر هذه العاصفة بالمراحل الآتية:

أ - توضيح الأزمة وتجزئتها.

ب - توليد الأفكار وعرضها.

ج - تقويم الأفكار المطروحة.

خامساً: اختيار أفضل البدائل:

بعد تحديد البدائل الممكنة يجب إخضاعها لدراسة علمية، يشترك فيها مجموعة من الخبراء والمتخصصين "فريق الأزمة + بعض المستشارين – إن لزم الأمر".

ويمكن تقييم كل بديل من خلال مجموعة من الأسئلة مثل:

- هل يمكن تطبيقه عملياً؟ وهل نملك القدرة والموارد الكافية لتطبيقه؟

- ما هى تكلفة تطبيقه؟ وكم سيستغرق من الوقت؟

- ما هى الآثار والمخاطر المتوقعة؟ وما هى ردة الفعل المتوقعة للخصم؟

وإذا تم اختيار البديل المناسب فثمة أسئلة أخرى نجيب عليها هى:

- من الذى سيشارك فى تنفيذ كل خطوة؟ ومتى؟ وكيف؟ وكم ستستغرق هذه الخطوة من الوقت؟

- ما هى المشكلات التى يمكن أن تنشأ بين الأشخاص بسبب التنفيذ؟

ما هى استراتيجيات التعامل مع الأزمات؟

وبعد أن عرفنا الكيفية التى تدار بها الأزمات يجب أن نتعرف على الاستراتيجيات المتاحة للتعامل معها، وفى الفصل الخامس يناقش المؤلف هذه القضية بإسهاب، ويمكننا عرضها كما يلى:

إدارة الأزمات يجب أن تتم فى ضوء استراتيجية معينة، بحيث يقتنع فريق الأزمة بضرورة إدارة الأزمة فى ضوئها.

واستراتيجيات التعامل مع الأزمة كثيرة، ولذا كان من الواجب عند اختيار الاستراتيجية مراعاة الأمور الآتية:

■ تحديد الموقف من الأزمة: من هو صانع الأزمة؟ ومن هو المستهدف بها؟

■ اختيار الاستراتيجية التى تناسب طبيعة الأزمة وإفرازاتها.

■ التأكد من أن الاستراتيجية المختارة يمكن تطبيقها فى ظل الإمكانات المادية والبشرية المتاحة.

■ التعرف على استراتيجية الطرف الآخر.

ثم تناول المؤلف أهم الاستراتيجيات على النحو الآتى:

١ - كبت الأزمة:

وتقضى هذه الاستراتيجية بالعنف فى التعامل مع الأزمة ومع الطرف الآخر، وذلك بالتدخل السريع ومحاولة وقف أحداثها والقضاء على «مولّداتها» كالأزمة الطلابية التى حدثت فى الصين فى صيف ١٩٨٩م.

٢ - تفريغ الأزمة:

وهذه الاستراتيجية تعتبر امتداداً لما قبلها، إلا أن الفارق بينهما يكمن فى أن الاستراتيجية الأولى تهدف إلى القضاء

نهائياً على الأزمة دفعة واحدة، بينما الثانية تروم القضاء عليها تدريجياً لقناعة مستخدمها بضرورة التدرج: إما لتماسك الطرف الآخر وقوته وكثرة أتباعه، أو للظهور إعلامياً بمظهر المتسامح، أو لغير ذلك من الأسباب.

٣ - إنكار الأزمة أو بخسها:

أى أنه لا يتم الاعتراف بوجود الأزمة أصلاً أو التقليل من شأنها بحيث تصور على أنها مجرد "فقاعات هواء" لا تلبث أن تتبدد، ومن ثم فإن هذه الاستراتيجية يصاحبها:

■ تعتيم إعلامى لتفويت الفرصة على الطرف الآخر لإقناع بعض من المستهدفين بالأزمة وبخطورتها.

■ تحصين الأفراد من هذه الحملات الإعلامية، وإقناعهم بعدم وجود أى أزمة أو التهوين من شأنها.

٤ - عزل قوى الأزمة:

هذه الاستراتيجية تؤمن بالحكمة التى تقبع فى "اللاشعور الإنسانى" والتى تقضى بقطع "رأس الحية" بغية التخلص من شرها!!

وعبر هذه الاستراتيجية يتم تصنيف قوى الأزمة إلى:

أ - القوى الصانعة.

ب - القوى المؤيدة.

ج - القوى المهتمة بالأزمة.

وبعد هذا التصنيف يتم عزل القوى الصانعة بطريقة أو بأخرى.

٥ - احتواء الأزمة:

وتهدف هذه الاستراتيجية إلى "محاصرة الأزمة" والعمل على عدم استفحالها، عبر امتصاص الضغط المولد لها؛ ففى الأزمات العمالية - مثلاً - يمكن اتباع ما يلى:

■ إبداء الرغبة فى معرفة مطالب العمال عبر مفاوضات ذكية.

■ مطالبة العمال باختيار ممثل لهم فى هذه المفاوضات، ومن ثم مطالبة الممثل بتوحيد الرغبات؛ حيث إنها متعارضة، أو المطالبة باستبعاد بعضها؛ لتعذر تنفيذها دفعة واحدة.

■ التفاوض مع الممثل بذكاء والخلوص إلى نتائج جيدة.

٦ - تصعيد الأزمة:

وذلك بالعمل على زيادة حدة الأزمة إلى درجة معينة، ويتم اللجوء إلى هذه الاستراتيجية فى حالات خاصة ولتحقيق أهداف محددة، مثلاً:

■ فى حالة الغموض الشديد فى الأزمة وعدم ظهور أطراف الأزمة الحقيقية.

■ عند الرغبة فى تصنيف قوى الأزمة.

٧ - تفريغ الأزمة من مضمونها:

ليس ثمة أزمة بلا مضمون، ومضمون الأزمة قد يكون دينياً أو ثقافياً أو سياسياً أو اقتصادياً، أو اجتماعياً أو خليطاً، وهذه الاستراتيجية تقضى بـ «خنق الأزمة» وذلك بامتصاص مضمونها،

وجعلها تتنفس بلا هواء، أو بهواء بلا رئة!!

استراتيجية «التفريغ» كثيراً ما تستخدم فى الأزمات الدينية والثقافية؛ ذلك أن الدين والثقافة يستعصيان على العنف والإكراه فى الأغلب، وهو ما يضطر أحد الطرفين إلى تفريغ الأزمة من مضمونها والادعاء بأنها لا تمت إلى الدين أو الثقافة بأدنى صلة، لتبقى بعد ذلك مهمة الطرف الآخر منحصرة بالتأكيد على هذا المضمون، بل ربما امتدت مهمته إلى إيجاد مضامين جديدة لتشتيت خصمه تفكيراً وتنفيذاً.

ثمة وصايا يلزم اصطحابها:

بعد أن تعرفنا فيما سبق على ماهية الأزمة، وعلى خصائص فريق ومدير الأزمة الفعال، وبعد أن استعرضنا كيفية إدارة الأزمات فى ضوء استراتيجية معينة، بعد هذا كله نكون قد أنهينا أغلب مفردات الإطار النظرى لإدارة الأزمات، ليكون من المنطقى فى هذا الجزء أن نتعرف على ما هناك من وصايا يلزم اصطحابها عند إدارتنا لأزماتنا.

إن الأزمة بطبيعتها تخلق جواً مفعماً بالضيق والتوتر والانفعال - وربما صاحبه شىء من الشعور بفقد السيطرة على مجريات الأحداث - جواً مشحوناً بالمعلومات المتضاربة والآراء المتناقضة، جواً ربما يبعث بعض الناس على الانكفاء على الذات والانطواء على مصالحه الخاصة.

■ ■ ■

كيف يتعامل المدير مع غضبه؟

الكوب بداخلك:

تخيل معى أن بداخل كل شخص منا كوب فارغ، فكلما حدث شىء يغضبك يبدأ هذا الكوب فى الإمتلاء. قد تكون مقعد تركله برجلك.. أو صديقك الذى تغلق فى وجهه سماعة التليفون... أو تنفجر غاضباً فى وجه مديرك.

والنتيجة خسارة لا تعوض...

ترويض الغضب... خطوات عملية...

من هنا ظهر الإهتمام بأساليب التحكم فى الغضب (Anger Management) وإنشاء مراكز ومستشفيات متخصصة فى هذا المجال. و قد تم بالفعل التوصل إلى عدة إستراتيجيات تساعد على إدارة الغضب وترويضه بما يتبعه من شعور سلبى وتغيرات فسيولوجية، ومن أهمها:

١-الاسترخاء

هناك طرق عديدة لتعلم كيفية الإسترخاء بدنياً وذهنياً وإليك بعضاً منها:

- الإستلقاء على الظهر وإرخاء جميع عضلات الجسم.
- البخور الهادئ والروائح العطرة المفضلة سواء كانت (زهور

- نباتات - شموع- إلخ

■ ممارسة تمرينات التنفس، فيمكنك أخذ نفس عميق جداً من الداخل بحيث يملأ الهواء رئتيك وصدرك كله، ثم إخراج النفس من فمك ببطء.

■ الإستحمام بالماء الدافىء وبعض الأملاح المعطرة، والإستلقاء على الأقل لمدة ربع ساعة.

■ النوم الكافى ليلاً - عدد الساعات الطبيعية التى يحتاجها جسمك.

■ العمل على أخذ راحة خلال فترات العمل المتواصلة ولو خمس دقائق لتقليل الضغط العصبى.

■ التأمل والتفكر فى خلق الله ومشاهدة جوانب الجمال فى كل شئ ولو ربع ساعة يومياً.

■ أبتسم كثيراء

■ أغمض عينيك واستعمل خيالك وارجع بذاكرتك لمكان أو لموقف سبق وجعلك سعيداء

■ ممارسة هذه العادات والتمارين يومياً سوف تجعلك تشعر بتحسن كبير.



ما يفعله المدير الناجح وما لا يفعله

كم ستكون الحياة سهلة، لو توافرت وصفات مبسطة يمكن للمدير تطبيقها من الألف إلى الياء، ليحصل على أفضل النتائج؛ كتيب أنيق منمق بغلاف أسود اللون يحوى الأوامر والنواهى التى يحتاج إليها المدير التنفيذى الغارق حتى أذنية فى أعباء العمل، بحيث تكون إدارته ناجحة فى كل الأوقات.

ولكن كما هو الأمر بالنسبة لجوانب الحياة المختلفة الأخرى، لا تتيسر وصفات سهلة للنجاح أو قوالب عمل جاهزة، مع ذلك، تظل هناك مجموعة من الأشياء التى يقوم بها غالباً المديرون الناجحون، ولا تجدها عند المديرين الأقل نجاحاً، هذه الأشياء ربما تحصر فى ثمانى نقاط رئيسية:

١- يبدءون مشاريعهم بعد أن يحددوا أهدافها النهائية، تماماً مثلما يفعل القناص الناجح.

٢- يخططون ويعيدون النظر مرة ثانية وثالثة.

٣- يتواصلون مع الآخرين.

٤- يحرصون على كوادرهم وتعزيز ولائهم.

٥- يهتمون بأنفسهم.

٦- يتذكرون أنهم جزء من كل.

٧- يحافظون على توازنهم.

٨- يخلصون النصيحة لأنفسهم على الدوام.

١- البدء بعد تحديد الهدف:

قد يبدو الأمر بديهياً، إلا أننا ندهش باستمرار للعدد الهائل من المديرين الذين يبدءون مشاريعهم دون أن يرسموا فى أذهانهم صورة واضحة عن الهدف النهائى لهذه المشاريع، وفى الواقع فإن أكثر المديرين التنفيذيين نجاحاً هم أولئك الذين يجسدون النتائج النهائية على شكل أفكار محددة ترسم فى أذهانهم معالم النجاح وطعمه بوضوح.

٢- التخطيط المستفيض:

ضع تلك النتيجة النهائية المتصورة، وابدأ التخطيط لكل التوقعات الممكنة، وهنا تطرح هذه الأسئلة نفسها: ما الذى يجب أن يحدث حتى تتحول هذه الرؤية إلى حقيقة واقعة؟ ما الموارد التى أحتاج إليها (رمال، رجال، مواد)؟ هل تتحمل شركتى ما أخطط له وتدعمه؟ هل هناك حاجة لما أخطط إليه؟ وعندما يأخذ المديرون هذه الأسئلة بعين الاعتبار، يعيدون التخطيط من جديد؛ يضعون سيناريوهات للفشل المحتمل وللانتكاسات المحتملة، وإذا ما حدث كذا وكذا، فما ردة فعلنا؟ وما الخطة البديلة أو الخطة (ب)؟

٣- التواصل:

الخطة الجيدة هى الخطة البسيطة، ولكن أفضل الخطط لا تساوى شيئاً، إن لم يكن فهمها ممكناً من قبل موظفى الشركة الذين سينفذونها، ويعنى تواصل المديرين المميزين مع من حولهم أن يكرروا شرح الخطة، ويتأكدوا من أن كل شخص قد استوعب الاتجاه الذى تسير فيه تلك الخطة ولماذا. اختبر مدى فهم جميع موظفى شركتك لاستراتيجيتك، بمن فيهم عامل القهوة والسائق؟ قد يبدو هذا ضرباً من الثرثرة، ولكنى أعرف مديراً تنفيذياً فى إحدى شركات الاتصالات الخليجية أسهب فى شرح وتوضيح استراتيجية الشركة لدرجة صار معها سائقه يبيع بطاقات اشتراكات بالهاتف المحمول بشكل غير رسمى طبعاً، ثم تحول فى النهاية إلى أبرع بائعى الشركة فيما بعد، وهو ما أدى بدوره فى النهاية إلى تبديل كادر البيع بمجمله.

٤- الاهتمام بالكوادر:

قد تقرأ آلاف الكتب حول الإدارة، لكن شيئاً واحداً سيطالعك فى كل كتاب تقرؤه، عليك أن تهتم بكادرك، ولا شك أن نقطة البداية الأهم تكمن فى أن تحسن اختيار هذا الكادر، بحيث تتوافر لديه الهمة العالية المطلوبة، وعندما يتوافر لديك النوع المطلوب من الموارد البشرية، فلا بد أن تتولاه بالرعاية، والتدريب والإرشاد والتوجيه، وتهتم بتطويرهم وترعى شئونهم العائلية، وتتيح لهم الفرصة للتعبير عن مكنون أنفسهم، وإبراز مواهبهم التى فطرهم الله عليها. قد يبدو هذا التنظير سهلاً، إلا

أن إدارة العنصر البشرى تمثل الجانب الأصعب فى العمل الإدارى، وهذا يتطلب اختيار الأشخاص المناسبين والاستغناء عمن لا يرتقون إلى مستوى الأداء المطلوب، رغم ولائهم وتواضعهم، وإذا لم يتوافر الأشخاص المناسبون، فسوف تظل وشركتك فى مهب الريح.

٥- الاهتمام بالنفس:

أحسن استغلال الوقت، واحرص على حسن هندامك، ومارس رياضتك بشكل منتظم، وتناول طعاماً مغذياً، ونم ما بين ٧ و٨ ساعات كل ليلة، والواقع فإذا التزمنا بهذه التوصيات تزيد إنتاجيتنا وحيويتنا، وأما المدير المتميز حقاً، فهو الذى يملك الكثير من الطاقة والقدرة على تسخيرها لإذكاء حماس موظفيه، وعندها ستجد أيضاً تفاؤلك يتنامى، ونظرتك تزداد إيجابية تجاه التحديات التى تواجهها بشكل يومى.

٦- جزء من كل:

يقول الشاعر الإنجليزى جون دون- من شعراء القرن السابع عشر- إحدى قصائده الشهيرة، لا يمكن لرجل واحد أن يشكل جزيرة بمفرده. كل إنسان هو جزء من قارة.. جزء من اليابسة، والمديرون النشطون يحملون هذا الشعار بالفطرة، نحن جزء من الصورة الكلية داخل شركتنا ونكمل أجزاءها الأخرى، كما نتفاعل مع العملاء والموردين ومع المجتمع. والمديرون المتميزون يدركون أهمية بناء العلاقات الناجحة مع المحيط الخارجى. إننا ببساطة عاجزون عن تحقق النجاح منعزلين.

٧- الحفاظ على التوازن:

الحكمة هى أهم ما يميز المدير الناجح، وإذا لم تكن حياتك منظمة، فلن تتمكن من اتخاذ القرار الحكيم، كما سيؤرقك وجود مشكلة ما، وتحجب الصورة الصحيحة عن ذهنك والحفاظ على التوازن يعنى فيما يعنيه، أن تعيش حياة طبيعية بكل أبعادها، أى أن تخصص وقتاً لأسرتك، ووقتاً لأصدقائك ووقتاً للترفيه عن نفسك والاطلاع على أشياء لا صلة لها بالعمل، ولا شك أن تغذية عقلك بهذه الطريقة ستعينك على رؤية الأمور من زوايا مختلفة، والحفاظ على قدرتك على استشراف المستقبل والإبداع والثبات.

٨- الصدق مع الذات:

هذا يقودنا إلى أهم ما يقوم به المديرون الناجحون، وهو صدقهم الدائم مع أنفسهم، والثبات على مبادئهم وأخلاقياتهم السليمة، فبدون الأخلاق والتواضع والأمانة لا يساوى النجاح شيئاً.

وأما فيما يتعلق بما لا يجب على المديرين القيام به، فيوجد أمران مشتركان لا يقدم المديرون الناجحون عليهما: تعاطى السياسة والاستسلام، وفى كلتا الحالتين يصبح النجاح فى مذرى الرياح؛ لأن السياسة تشغل المدير عما بين يديه، والاستسلام يقتل أى أمل بالمستقبل.

■ ■ ■

تدريب المدراء على إدارة الأزمات

أدّى صمت شركة (بان أمريكان) بعد حادث لوكربى إلى خسارة الشركة كمية هائلة من أسهم السوق المالية وبالتالى إلى توقف الشركة عن العمل. أما شركة (ميدلاند) الجوية البريطانية، فقد رفعت صوتها بعد تحطم طائرتها فى كيجورث واحتفظت بثقة الجمهور. إنّ هناك دروساً مهمة يمكن أن نتعلمها من أزمات الآخرين، وتتحرى هذه المقالة جانباً من تلك الدروس.

فمن (بان أمريكان) إلى مياه بيريه المعدنية أو من الثاليدوميد إلى تايلينوى، تؤدّى الأزمة إلى تركيز الذهن بصورة مدهشة. إن استرداد منتج ما، ووقف خط من خطوط الإنتاج، أو تعويض الضحايا، قد تكون أموراً محفوفة بمخاطر كافية. لكن إدارة الشركة لإتصالاتها يمكن أن تلعب دوراً حاسماً أبعد من ذلك. ومع ذلك، فإن هذا هو المجال الذى يحظى غالباً بأقل الاهتمام.

حين تواجه إحدى الشركات أزمة ثقيلة الوطأة دعائياً، تطلق عبارة «قد يكون الدور علينا» فورة من النشاط المتأخر لدى الآخرين. ويتم انتداب أحد كبار المديرين فى مجال العلاقات العامة، أو السلامة أو المستخدمين، لإعداد كتيب موجز عن الأزمة وتنظيم تدريب إعلامى للمتحدثين الرئيسيين. لكن القليل فقط من هذه الخطط يتاح له أن يرى النور. فمعظم الشركات

تنسى فى هدوء واسترخاء برنامج الأزمة نصف المكتمل فور أن تخفت صيحات الذعر الأولى. وسرعان ما يتجمع الغبار على تلك الخطط والبرامج التى تم استكمالها وتوضع على الرف ويتجاوزها الزمن حين تحدق أزمة فعلية بالشركة.

إن أفضل الطرق لإعداد شركة ما لمواجهة إحدى الأزمات هى البدء فى التدريب والعمل عكس الاتجاه من أجل إعداد كتيب موجز. وأحد أسباب ذلك أن الإدارة الناجحة للأزمة تتطلب فهماً للعوامل السيكولوجية المؤثرة فيها - إذ ليس بإمكانك تعلم هذه العوامل السيكولوجية من أحد الكتيبات. ويتعين على كل عضو فى فريق الأزمة أن يفهم غريزياً الجانب الآخر من النزاع - بالنسبة إلى عميل خائف أو مقيم، أو قريب ذاهل، أو موظف قلق، أو سياسى انتهازى أو جماعة ضغط متعصبة. وحين تعرف شعور هؤلاء، تضع اتصالات على أساس ما يحتاجون إلى سماعه، لا على ما تريد أنت إبلاغهم إياه.

وثمة سبب جيد آخر هو أن الأزمة أقرب شبهاً إلى رياضة الفريق منها إلى إجراء موحد. إنها تبدأ بضجة عالية، المعلومات شحيحة، الهواتف تدق، الرؤساء يريدون أن يعرفوا جلية الأمر، الأدرنالين يتدفق، البعض يفقد أعصابه، المديرون الأساسيون لا يمكن العثور عليهم... ثم ترد أول مكالمة من الصحافة.

لكنك إذا أردت من أحد الفرق الرياضية أداءً طيباً، فإنك لا تعطيهم كتيباً تفصيلياً، وتقول لهم أن يدرسوه وتتوقع أن يستجيبوا لكل احتمال. إن الأزمة بطبيعتها تتسم بالتشوش،

وليس فى وسعك أن تغطى كل حدث طارىء. وكلما أمعنت فى تفصيل الأمور، زاد الضرر. والسبب فى ذلك أن الناس ليس لديهم الوقت لقراءة الكتيب؛ فإن فعلوا لن يستطيعوا تذكر ما ورد فيه؛ وسرعان ما يتقادم العهد بالإجراءات، ويحل شعور بالرضا عن الذات.

برنامج نموذجى للإعداد:

تتكوّن الفرق الناجحة - فى ملاعب الرياضة وفى إدارة الأزمات - من أعضاء يعرف كل منهم كيفية الأداء وقدرة الزملاء الآخرين عليه وما يمكن توقعه منهم. غير أنه لابدّ من وجود درجة عالية من المرونة، بحيث يستطيع كل عضو فى فريق ملء مكان الآخرين. ويجب أن يتم تدريب كل عضو فى الفريق وأن يستعد على أساس افتراض أنه حين تصدر الصيحة الحاسمة، سيكون هو أو هى الشخص الوحيد المتاح الذى يجب أن يضطلع بالمهمة كلها وحده.

إنّ البرنامج النموذجى للإعداد يستهدف إعداد إحدى الشركات لمواجهة أزمة أو مشكلة كبرى سيكون مشتملاً على:

١- تدريب نظرى: وهو ما يتيح للمديرين التفكير فى الأزمات والعوامل السيكولوجية المؤثرة. ويستطيع هؤلاء المديرون الإتفاق على توصيف العام للأزمة والاستماع إلى الكثير من الأسئلة التى ستشكل هيكل خطة الأزمة.

٢- المناقشة الفكرية المركزة: يستطيع المديرون المطلعون على

الأزمة الآن أن يناقشوا معاً الأزمات العديدة المختلفة التى قد يتعرضون لها وكيفية الاستجابة لها. ويمكن للفريق أن يخلص إلى خطة منطقية عن طريق التوصل إلى إجابات عن أسئلة مثل "ما أشكال الأزمات التى يمكن أن تنزل بنا؟ ومَن سيكون الجمهور الذى نخاطبه؟ وماذا سيكون فعله؟ وكيف يمكن أن نتصل به؟ وما هى رسائلنا له؟

٣- التخطيط: الآن يتم وضع أى خطط مكتوبة وعادة ما يكون ذلك على شكل كتيب موجز عن الأزمة.

٤- التدريب الإعلامى: لابدّ من حصول المتحدثين فى وسائل الإعلام على تدريب خاص على أساليب إجراء المقابلات الخاصة بالأزمة.

٥- المحاكاة: إن عمليات محاكاة الأزمة طريقة مفيدة فى تقييم نقاط قوة وضعف الفريق وإبقاء أعضاء الفريق مطلعين على الأزمة.

٦- الفحص: ينبغى أن يقوم مدقق الأزمة بزيارات مفاجئة للأفراد الأعضاء فى الفريق، وأن يختبر مدى معرفتهم بإجراءات مواجهتها. ومن الضرورى أن يتحقق مدقق الأزمة من جدة المعلومات الواردة بكتيب الأزمة.

إنّ إدارة الأزمة موضوع يصعب تدريسه بصورة جلية. فهناك العديد من المجالات ذات الملامح غير المحددة، وأفضل السبل - ألا وهو البدء بالتدريب ثم العمل عكس الاتجاه من أجل إعداد كتيب - يختلف جذرياً عن الطريقة التى تحظى بقبول واسع فى

العمل. إن حلقة اليوم الواحد التمهيدية عظيمة الأهمية لتحقيق التغيير. لكن إقناع كبار المديرين بالحضور يمكن أن يشكل مشكلة. وقد يكون من الممكن إغراؤهم بالتدريب على أساس أن ذلك يلائم مطلباً كان محل تفكيرهم من قبل. ويمكن، فى هذه الأحوال، تقديم الحلقة، مثلاً، كتدريب إعلامى لمساعدتهم على مواجهة الكاميرا، أو تعليمهم كيفية تنفيذ الكتيب.

وحين تستخدم خدعة من هذا القبيل لإقناع أشخاص بحضور حلقة ما، فإن من الأهمية المضاعفة أن يكون التدريب الذى نقدمه مفعماً بالحياة، وشيقاً وفعالاً. إن مقومات الحلقة التدريبية الناجحة هى المشاركة، والتعليم الذاتى، والموضوعات الحكائية الشيقة، والجهد العملى، والتنافس الجماعى، والتنظيم... والشعور بالمتعة. ويمكن بسهولة إسداء النصح للموجهين الراغبين فى الحصول على هذا المزيج السحرى، عند وضع خطة الحلقة، بأن يتجاهلوا القول القديم الذى كان يعتبر أن من الخطأ خلق الدراما من إحدى المشكلات.

خاتمة:

ربما كانت عبارة أزمة؟ أى أزمة؟ هى أبرز العبارات التى انبثقت من "شتاء السخط" فى بريطانيا العام ١٩٧٨-١٩٧٩ التصاقاً بالذاكرة. وقد نسبت العبارة إلى رئيس الوزراء جيمس كالاهان، حينما طار عائدا إلى لندن عقب مؤتمر قمة للقوى الأربع عقد فى جواديلوب الغارقة فى صهد الشمس. ويدرك القليل من الناس فقط حتى الآن أن رئيس الوزراء لم يتفوه قط

بتلك الكلمات، التى كانت، فى الواقع، من صنع محرر مساعد فى إحدى صحف التابلويد القومية. وفيما بعد اشتكى كالاهان قائلاً: "إن الأكذوبة يمكن أن تلف نصف العالم قبل أن تطردها الحقيقة شر طردة". لكن الضرر كان قد وقع، والستطاع الحافظون تصوير زعيم حزب العمال وكأنه منقطع الصلة بالأمور، وانتصرت مارجريت تاتشر فى أول انتخابات عامة لها بعد ذلك بشهور قليلة. فهل بوسعك أن تدع منافسيك يحصلون على ميزة مماثلة؟ ربما يكون الوقت قد حان لكى تمزق كتيب الأزمة وتعود إلى الصف الدراسى.

■ ■ ■

متطلبات الإدارة فائقة السرعة

لكى تتحقّق إدارة الدقيقة الواحدة أو الإدارة فائقة السرعة ينبغى مراعات متطلباتها، وهى كثيرة، وأهمها ثلاثة عشر متطلباً أوردها باختصار، وهى كالتالى:

١- العزيمة والحزم والإنجاز السريع، وفى هذا يقول القائل:

٢- تحديد سقف لإنجاز الأعمال، فالوقت ليس مفتوحاً، واليوم إن مضى فلن يعود إلى يوم القيامة.

٣- الأمنيات والأحلام مهمة وضرورية، ولكن لا يجوز الإكتفاء بها، بل ينبغى تحويلها إلى أعمال وممارسات، ولذلك قالوا: (Hope is not strategy.. work is strategy) أى: اجعل الأمور أو الكلمات الشائعة ممارسات شائعة.

٤- الاهتمام بالمستقبل، وعدم إضاعة الوقت كثيراً بالالتفاف إلى الماضى إلا عند الحاجة للإستفادة من تجربة الماضى، ولكن أيضاً دون مبالغة أو إسهاب.

٥- استبدال الجدل بالعمل، والقول بالفعل، إذ ما أُوتى قوم الجدل إلا ضلوا وتاهوا وتأخروا.

٦- البدء بالعمل وعدم تأخيره، فالعمل من أفضل وسائل معرفة الصواب، والنجاح يقود إلى نجاح، والإنجاز يفضى إلى

إنجاز آخر، وصدق سعيد ابن جبير حينما قال: "إن من ثواب الحسنة الحسنة بعدها".

٧- عدم الاستغراق كثيراً فى الحديث والدراسة، أو المبالغة فى التحرى وجمع المعلومات، فما تنفقه شركة "فيليبس" فى جمع المعلومات والبحوث والدراسات أضعاف ما تنفقه شركة «سونى» فى هذا الشأن، ولكن شركة «سونى» أكثر تقدّماً وتميّزاً من شركة يفيليبس».

٨- سرعة اتّخاذ القرار «دون تهور» وعدم المماطلة فى ذلك أو التسويف، بل الإقدام

٩- سرعة إيجاد الحلول البديلة، والالتفاف على العقبات، ونحت الصخر لتحقيق الغايات، وفى هذا يقول الشاعر:

من رام وصل الشمس حاك خيوطها
سبباً إلى آماله وتعلقا

١٠- البساطة «من غير سذاجة» وعدم تعقيد الأمور، وكذلك التيسير لا التعسير، فما خُيِّر رسول الله ﷺ بين أمرين إلا اختار أيسرهما ما لم يكن إثماً.

١١- الحرص على قاعدة باريتو (The Perito principle)، حيث قام عالم الإقتصاد الإيطالى «باريتو» فى نهاية القرن التاسع عشر بوضع قاعدة (٨٠/٢٠) وذكر أن (٨٠٪) من الأهداف الرئيسة يحققها الإنسان بـ(٢٠٪) من الجهد والوقت والمال؛ لذا فمَن أراد أن ينجز إنجازاً فذاً ويؤثر تأثيراً كبيراً

فلابدّ له أن يعكس هذه المعادلة بحيث يقوم بتوجيه (٨٠٪) من وقته وجهده وتفكيره وماله لتحقيق الأهداف الرئيسة والأعمال الكبيرة والإنجازات العظمى.

١٢- تذكر قانون باركينسون (Parkinson، s Law)، حيث يقول هذا القانون: إنّ العمل يتمدّد (يتمطط) ليملأ الوقت المتاح له، فإذا أردت إنجاز عمل ما، ووضعت لذلك ساعة واحدة، فستجد أنّ هذا العمل يتمدد بحيث لا تستطيع الانتهاء من إنجازه إلا بعد أن تتم ساعة واحدة، حتى لو كان هذا العمل لا يستحق سوى نصف ساعة لإنجازه! لذا ننصح دائماً بأنّ تحدد بدقة وقت إنجاز كل عمل تريد القيام به، وذلك حتى لا تتسبّب العوامل النفسية والوهمية والهامشية فى إضاعة وقتك وإطالة الزمن المحدّد لكل عمل تنوى القيام به.

١٣- احرص على تحديد أولوياتك وترتيبها وإدارتها، آخذاً بعين الاعتبار الملحوظات الأربعة الآتية:

أ) تخلَّص من جميع الأعمال غير المهمة وغير العاجلة ولا تشغل نفسك بها.

ب) إذا استطعت أن تتخلّص من الأعمال العاجلة وغير المهمة فافعل، وإيّاك أن تضيع وقتك فيها، إذْ إنّها أعمال غير مهمة وإن كانت عاجلة، لذا احذر أن تخدعك العجلة فتنجرف إلى أعمال تافهة غير مهمة.

ت) ركِّز على الأعمال المهمة غير العاجلة مثل: التخطيط

لمستقبلك، صناعة القادة، تربية أبنائك، تدريب نفسك، الاستزادة من العلم والفهم.. إلخ. واعلم أنّ معظم الناس يهملون هذا النوع من الأعمال رغم أهميته البالغة، بل إنّ العظماء وصناع التأثير ومهندسى الحياة هم الذين يتميّزون عن غيرهم من البشر بالتركيز على هذا النوع من الأعمال، لذا ضع هذا المربع نصف عينيك إن كنت تود أن تكون رقماً صعباً فى دنيا الناس.

■ ■ ■

تحديد عملك بصفتك مديراً

بالنظر إلى مهمة المدير فى المناخ الحالى للأعمال، فإنّه من المهم أن نضع هذا الموضوع فى إطار ما حدث أو ما يحدث فى عالم الأعمال؛ ذلك لأنّ المديرين فى هذا المناخ لا يجب أن يقتصروا على محاكاة مديرى الأمس، ويتوقعون المستوى نفسه من النجاح. إنّ دور المدير يعد أكثر تحدّياً اليوم منه عن الأمس، وذلك نتيجة للتغيّرات العديدة التى تحدث فى عالم الأعمال اليوم. وتتميّز هذه التغيّرات بأنّها أكثر تعقيداً وأكثر حدوثاً وأكثر سرعةً من أى زمن مضى: فى هذا الموضوع سوف نقدّم الآتى:

- مراجعة اتّجاهات الأعمال ذات التأثير على جهود الإدارة.
- توضيح أدوار ومسؤوليات المدير.
- تحديد: ما هو المطلوب لإيجاد المناخ المناسب للنجاح.

- ماذا يحدث فى عالم أعمالنا؟

بالنسبة للكثير من المديرين الذين التحقوا بعالم الإدارة خلال السنوات العشر الماضية فإن التغيّر أصبح أمراً ثابتاً. أمّا بالنسبة لأولئك الذين يمارسون العمل الإدارى لمدة أطول من ذلك، فإنّهم يتذكّرون جيّداً سنوات الإستقرار، حيث كانت عمليات الأعمال ثابتة، وأن التغيّر يمكن إدخاله على مدار الزمن وليس وقتياً. وبإدراكنا بأن هذه الأيّام قد مضت فى جميع الصناعات،

فإنّنا نسأل: ماذا نتوقع أن ترى فى الحاضر وفى المستقبل؟

سوف تستمر هذه التغيّرات فى الحدوث فى عالم الأعمال، ولكن بمعدلات أسرع. فى الحقيقة - وعلى الرغم من أنّ الكثير من هذه التغيّرات قد حدثت خلال العشرين سنة الماضية - فإنّنا لم نتمتع بالإستقرار فى مكان العمل بعد. وفى الحقيقة أيضاً فإنّه من المحتمل الا تتمتّع أماكن العمل بالإستقرار بالمعنى التقليدى للكلمة.

يصف «جوزيف تويت» و«هنرى كون» فى كتابهما مكان العمل (workplace,2000) أنّ الشركات التى ستوظّف المواطن الأمريكى العادى فى المستقبل ستكون أكثر تسطحاً فى هيكلها التنظيمى، وأكثر فاعلية وكفاءة فى أدائها عمّا كانت عليه فى الماضى. إن طبقات الإدارة والإشراف والوظائف المساعدة التى تم التخلّص منها فى الثمانينيات والتسعينيات لن تعود إلى الظهور مرة أخرى. لقد رأى الغالبية من رجال الأعمال مثل هذه الإتّجاهات فى شركاتهم وفى الشركات الأخرى التى توظف أصدقاءهم أو أحد أفراد عوائلهم.

لماذا تغيّر الشركات هياكلها التنظيمية؟ ما الذى يحدث فى عالم الأعمال، ليتطلب التغيّرات التى نراها الآن؟ ما هى الإتجاهات التى يؤثّر على أدوار ومسؤوليات مدير اليوم؟

هناك اتّجاهات جليّة وواضحة، يمكن تحديدها وتعريفها. وبمجرد أن نفهم مثل هذه الإتّجاهات فإنّه يكون بالإمكان تعريف مناخ أعمالنا، والدور الذى سوف تؤدّيه أنت بوظيفة مدير فى ظل

هذا المناخ.

- الإتّجاهات الحديثة فى مناخ الأعمال:

فيما يأتى بعض الإتّجاهات التى أثرت على المناخ الحالى للأعمال (المترجم: فى العقدين السابقين).

■ السوق العالمى.

■ سوق الولايات المتحدة.

■ تأثير تقنية المعلومات.

■ المشروعات المشتركة والتحالف الإستراتيجى.

■ الجودة العالية وسرعة الإستجابة.

■ قصر مدة تطوير أو تقديم المنتجات.

■ زيادة تميّز المنتجات وإنتاجها حسب طلب العميل.

■ العلاقات الخارجية مع المستهلكين والموردين.

■ تقليل حجم الشركات وهياكل التنظيم المسطحة.

■ المنشآت صغيرة الحجم.

■ الفرق ذاتية الإدارة.

■ التوعية فى مكان العمل.

■ زيادة أعمار المتاحين فى سوق العمل.

■ تفويض العاملين.

- المديرون كونهم محفزين ومديرين.
- التعليم المستمر وإعادة التدريب.
- ساعات وحالات العمل المرنة.
- التوجيه السليم.
- المناخ.

١- السوق العالمى:

أصبح العالم سوقاً عالمياً ذا مناطق أربعة متميزة: شمال أمريكا، أوروبا، أمريكا اللاتينية، اليابان/ آسيا. لقد شجّعت الإتفاقيات العالمية المعروفة مثل نافتا (NAFTA) والمعروفة بإتفاقية شمال أمريكا للتجارة الحرّة، على التجارة العالمية. ولقد فتحت مثل هذه الإتفاقيات أسواقاً كانت مغلقة قبل ذلك مثل الصين وفيتنام وأوروبا الشرقية وروسيا بولاياتها المعقدة. وبمجرّد إتاحة السلع والخدمات فى السوق العالمى، فإن الدول النامية سوف تدخل عصر الصناعة والمعلومات، وبالتالى تصبح قوة منافسة ذات أسواق عمالة رخيصة. سوف تتنافس مثل هذه الدول مع بعضها ومع الإقتصادات المتقدّمة Developed Ec-onomics وسوف يتزايد معدل التغيّر بتزايد المنتجين والمستهلكين فى الإقتصاد العالمى. إنّه من الضرورى أن تُنظم أعمال اليوم بطريقة تسمح لها بالإستجابة لما يتطلبه السوق، وذلك من خلال تسطيح هذه الأعمال Flatter فى هياكلها التنظيمية، ودفع عملية اتّخاذ القرارات فيها من أدنى إلى أعلى، عكس ما كان يحدث فى الماضى.

٢- سوق الولايات المتحدة:

يعد السوق الأمريكى أكبر الأسواق فى العالم، وبالتالى فهو مكانٌ للشركات المحلية والأجنبية. إنّ التنافس بين الشركات ذات الشهرة العالمية والمعروفة بـ (World - Class Companies) فى الولايات المتحدة سوف يؤدّى إلى التخلّص من بعض العمالة، وتقليل حجم الشركات، وإعادة الهيكلة التى تؤثّر على مستوى المعيشة الأمريكى وعلى القوة الشرائية. سوف يؤدّى كل ذلك إلى منظّمات رشيقة فى هيكلها وأدائها.

٣- تأثير تقنية المعلومات:

إنّ تحوّل الإقتصاد الأمريكى فى مرحلة الإنتقال من مجتمع الصناعة إلى مجتمع المعلومات هو حدث أشبه بسابقة التحوّل من المجتمع الزراعى إلى المجتمع الصناعى. وسوف تساعد التطوّرات الحديثة فى مجال الإتّصالات وتقنية المعلومات على الإسراع فى التحوّل إلى المجتمع القائم على المعلومات. إنّ شبكات الكمبيوتر وبنوك المعلومات المتّصلة عبر الإنترنت سوف تمكن الإفراد من العمل حيث يرغبون، سواء كان ذلك فى مكتب على الطريق، أو حتى فى منازلهم. مثل هذه المعلومات سوف تساعد على ديمقراطية الإدارة. ومن ثمّ فسوف تتاح للعمال كمية متزايدة من المعلومات، وبالتالى تمكينهم من أن يكونوا مديرى أنفسهم وأعمالهم المستقلة: إما لجزء من مشروع كبير أو لمشروعات قائمة بذاتها. ونتيجة لوجود هذا الكم الهائل من المعلومات والقدرة على أداء العمل من أى مكان، فإنّ المديرين

سوف يكونون فى حاجة إلى شراكة المعلومات فى العمل والثقة فى مرؤوسيهم أكثر من أى وقت مضى.

٤- المشروعات المشتركة والتحالف الإستراتيجى:

للتعامل مع التكاليف العالية للبحث والتطوير R&D تقوم بعض الشركات ببناء تحالفات مع الشركات الأخرى، ومع عملائها ومورديها، ومع منافسيها إذا تطلب الأمر ذلك. حيث تساعد هذه التحالفات على إنتاج المنتجات التى قد يستحيل تمويلها دون هذه التحالفات. وبالرغم من ذلك، فإن هذه المغامرات قد تجعل الحدود بين الشركات أو حتى بين الأُمم ضبابية وغير واضحة. وتتحدّى هذه التحالفات المديرين فى ثقافات مؤسساتية مختلفة أن يعملوا معاً من أجل هدف مشترك. وكذلك يجب على المنشآت أن تتفتح للطرق الجديدة فى الأعمال، وأن تكون مهيئة لتتبنى العمليات الجديدة التى تحدثها هذه التغيّرات، وأن تسمح هياكلها التنظيمية لمثل هذه التغيّرات أن تحدث وبسرعة.

٥- الجودة العالية والخدمة السريعة:

خلال السنوات القليلة الماضية ازدادت توقّعات الأفراد فى الولايات المتحدة بخصوص جودة المنتجات. وبزيادة التنافس على المستوى العالمى فإنّ الشركات سوف تحاول أن تميّز أنفسها، وسوف تسعى جاهدة إلى تحقيق مزايا تنافسية، وذلك من خلال تقديم منتجات ذات مستوى عال من الجودة، تُسلم بأقصى سرعة، وسوف يرى المستهلك هذين العنصرين على أنّها ممارسات طبيعية، ليس هذا فحسب، بل قد يطلب المستهلك خدمات أخرى

إلى جانب ذلك. ومع تزايد المعلومات وتوفيرها، تصبح معايير الجودة فى صناعة ما هى نفسها التوقّعات فى صناعة أخرى. على سبيل المثال: أصبحت خدمة العملاء المميّزة فى شركة «نورد ستروم» هى مقياس الأداء المرجعى (Benchmark) لصناعات أخرى غير صناعة التجزئة. يجب على المديرين أن يستمعوا إلى موظفيهم أكثر من أى وقت مضى؛ وذلك لتحديد ما يعانيه المستهلك، وإدخال التغيُّرات المطلوبة فى هذا الشأن.

٦- قصر مدة تطوير المنتجات (السرعة بالمنتج إلى السوق):

سوف تحتاج الشركات إلى تقصير دورة إنتاج المنتج بهدف تلبية طلبات المستهلكين فى الوقت المطلوب. لقد بدأ المصنعون فى جعل منتجاتهم متضاربة. على سبيل المثال: تحاول شركة "إنتال" الإبداع بصفة مستمرة، لتبقى متقدمة على منافسيها. وهناك مجهودات مكثفة فى عملية الهندرة Re- Engineering فى كل من القطاعين العام والخاص، لإنتاج السلع والخدمات بأقصى سرعة. سوف يسهم ذلك فى زيادة القدرة التنافسيّة للشركات.

٧- زيادة تميّز ونمطية المنتج:

نتيجة للمنافسة المكثفة سيكون هناك طلب متزايد على المنتجات والخدمات، ذات الطابع الخاصّ من قبل مستهلكين معنين. يمكن تحقيق ذلك إذا ما بقى المديرون قريبين من عملائهم، وإذا ما كانت لديهم القدرة على التنبؤ بإحتياجاتهم المستقبلية. تحتاج الشركات والمديرون الذين يعملون بها إلى أن تكون هناك درجة عالية من المرونة Flexibity والتهيئية.

٨- العلاقات الخارجية مع المستهلكين والموردين:

نتيجة لإعادة التنظيم (الهيكلة) التى تحتاج إليها الشركات لتبقى فى مضمار المنافسة، فإن كل فرد فى المنشأة سوف يتعامل مباشرة مع العملاء (المستهلكين)، أو مع أولئك الذين يقومون بهذه الوظيفة. سوف يجبر كل فرد فى المنشأة على تلبية طلبات المستهلك، وسوف يتم معاملة الموردين كشركاء وليسوا كخصوم. لقد أصبح الموردون جزءاً مهمّاً من فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وذلك بهدف تطوير/ تحسين الجودة، وإعادة هندسة العمليات لتحقيق معدلات كفاية إنتاجية أعلى. سوف يحتاج المديرون لأن يكونوا قادرين على العمل بكفاءة أعلى مع الأفراد داخل أو خارج المنشأة.

٩- الهياكل التنظيمية المسطّحة وتقليل حجم المنشأة:

لقد قام العديد من المؤسّسات الأمريكية بإزالة عدد من الطبقات الإدارية. ومع قدرة الحاسب على الإمداد بالمعلومات لكل طبقات الإدارة فإنّ الحاجة إلى الطبقات الإدارية لإعداد المعلومات سوف تقل وسوف تستمر المنشآت فى تسطيح الهرم الإدارى وإستبداله بهياكل تنظيمية أخرى، بل ستكون الحاجة فقط إلى المديرين الذين يستطيعون:

- إضافة قيمة نتيجة خبرتهم التقنيّة.
- العمل كمدربين للآخرين الذين يعملون معهم.

١٠- منشآت صغيرة الحجم:

فى الماضى القريب كانت المنشآت الصناعية يُنظر إليها من

قِبل العاملين على أنّها المكان المفضّل للعمل، ولقد لعب التصنيع دوراً مهمّاً فى الإقتصاد الأمريكى. أمّا الآن فقد أصبح التصنيع يمثل ٢٠٪ فقط من الإقتصاد الأمريكى، وصارت فرص التوظيف متاحة فى المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم فى قطاعى الخدمات والمعلومات. هناك بالفعل عدد أكبر من الموظفين، توظفهم المنشآت الصغيرة التى تمتلكها سيدات الأعمال أكبر ممّا توظفه شركات الفرش ٥٠٠ مجتمعة. ولكى تبقى الشركات عمليّة ومرنة فى تلبية طلبات السوق، فإنّه على الشركات أن تقوم بتلزيم Outsourcingعدد أكبر من الوظائف التى تقوم بها، وسوف يساعد ذلك على زيادة النمو للشركات والأعمال الصغيرة.

١١- الفرق ذاتية الإدارة والمكونة من أفراد يؤدون وظائف متعدّدة:

كلّما زادت التقنية فى خطوط الإنتاج أو مركز أداء الخدمات تعقيداً، فإنّ الحاجة إلى تنسيق عملية إتّخاذ القرارات وحل المشكلات تصبح ضرورة حاسمة. وحيث إنّ معظم عمليات المنشأة تمتد عبر العديد من الوظائف، فسوف تزداد الحاجة إلى الفِرق والعاملين فى مثل هذه الوظائف. وسوف تكون هناك مشاركة فى مسؤوليات القيادة بين الفِرق ذاتية الإدارة، وتتوفّر الفرص العديدة لأفراد هذه الفرق، لتنمية مهاراتهم القيادية. ويكون المديرون مصدراً مهمّاً لهذه الفرق، حيث يشتركون فيها لمناقشة أو معالجة القضايا ذات الصفة العالمية للمنشأة.

١٢- التوعية فى مكان العمل:

يتميّز سوق العمل الأمريكى بهذه المزية. بحلول عام ٢٠٠٥

قدرت وزارة العمل الأمريكية أنّ ٤٨٪ من العمالة فى سوق العمل ستكون من النساء زيادة عن نسبة ٤٢٪. وفى عام ١٩٨٠ قدرت وزارة العمل أيضاً أنّ ٢٨٪ من حجم العمالة سيكون من غير البيض. وحينما تبدأ مواليد الخمسينيات فى التقاعد تتنبأ وزارة العمل بأنّ الولايات المتحدة سيكون لديها عجز كبير فى العمالة المدربة، التى تتمتع بمهارات ضرورية، لملء الوظائف التى لها علاقة بالتقنية – لأوّل مرّة منذ فترة الستينيات، فإن المعروض من العمّال ذوى الكفاءات العالية قد لا يفى بالطلب على خدمات هؤلاء العمّال. لأنّ المهارات لا تعرف "اللون" أو الجنس. إن المنشآت التى لها سمعتها فى تقديم فرص عمّالة متساوية لكل طالبى الوظائف ستكون أحسن حالاً من غيرها فى توظيف هذه المهارات.

وسوف تعطيهم مثل هذه السياسات مزية تنافسية. يحتاج المديرون على أن يكونوا قادرين على إدارة أفراد تتصف بالتنوعية. سيحتاج ذلك إلى مهارات شخصية حتى نستطيع التغلّب على مشكلات الإختلافات: الجنس (من حيث الأنوثة والذكورة) والثقافة.

١٣- زيادة أعمار العمالة المتاحة:

سوف تشجع المنشآت العمال ذوا المهارات العالية، الذين استمروا فى تطوير هذه المهارات على أن يعملوا بعقود جزئية بدلاً من التقاعد. وبدلاً من برامج التقاعد المبكر الناتج عن تخفيض حجم المنشآت فى العقد المنصرم، فسوف تقوم بعض هذه الشركات بزيادة الأعمار التى عندها يتمتّع الموظّف بالمزايا

المخصّصة للتقاعد الكلى.

سوف تُصمم برامج التقاعد بحيث يستطيع العمّال أخذ خبرتهم معهم إلى أعمالهم الجديدة، إذا ما قاموا بتغيير أماكن العمل. سوف تحتاج المنشآت إلى أن تكون مرنة، لتقابل احتياجات هذه المجموعة من العمّال.

١٤- تفويض الموظّفين:

نتيجة لتزايد الطلب الخارجى على الجودة وعلى خدمة تسليم المنتج بأقصى سرعة بالإضافة إلى إنتشار المعلومات، فإنّ المنشآت بحاجة ماسة إلى تفويض العاملين بها. وسوف يقوم المديرون بتفويض السلطة والمسؤولية لجعل مرؤوسيهم أكثر فعّالية. وبتخفيض حجم المنشأة والتخلّص ممّا لا يضيف قيمة، يحتاج العاملون لأن يكونوا أكثر كفاءة فى عملهم، كما أنّهم بحاجة إلى فهم وظائف الآخريين، وكيفية الترابط بين هذين الوظائف. لن تستطيع المنشآت المعيشة فى ظل الموقف القائل: ليست هذه وظيفتى؟ الذى كان سائداً من قبل.

١٥- المديرون: كمحفزين ومدرّبين:

عندما تتخلّص المنشأة من كل ما لا يضيف قيمة، وكلّما زادت المعلومات المتاحة سوف يتم التخلّص من جزء كبير من الأسلوب القديم فى الإدارة. يحتاج المديرون إلى أن يضيفوا قيمة معيّنة إلى منشآتهم أو مواقفهم فى المنشآت، التى قد تكون محل النقاش للتخلّص منها. ستكون للمديرين دوران مهمان:

■ أن يصبحوا محفزين، ومدرّبين، وموجهين.

■ أن يصبحوا مسؤولين عن مشروعات معيّنة، وأن يعملوا فى فرق.

ولكى ينجح المديرون فى أدوارهم فإنّهم يحتاجون إلى مهارات شخصية، وأن يحقّقوا درجة الرضا عن أعمالهم بأنفسهم، وذلك بمساعدة الآخرين فى تنمية مهاراتهم التى ستطلبها المنشأة من أجل النجاح.

١٦- التعليم المستمر وإعادة التدريب:

يعانى نظام التعليم من أنّه لا يعد العاملين للوظائف التى سيكون عليها طلباً كبيراً فى القرن الحادى والعشرين. كثيراً من الشركات الكبرى مثل آ - ب - إم، (استمان كوداك زيروكس، وإنتل تعمل الآن بجدية غير مسبوقة، لتطوير نظام التعليم فى المجتمعات، التى يتواجدون فيها. لقد وجدت العديد من الشركات أنّه من الضرورى أن تقدّم كورسات معيّنة لموظفيها لمعالجة النقص المعرفى الذى يعانون منه فى مجالات الرياضيات والقراءة، حتى ترفع من مستوى العاملين فى هذين المجالين.

نتيجة الزيادة المستمرة للتغيير فى مجال التقنية، فإنّه يجب على المديرين إلزام أنفسهم وكذا مرؤوسيهم إلى التعلم المستمر والتدريب شريطة أن يكون التدريب أقل تكلفة نتيجة القدرات الكبيرة للتعلّم على البعد من خلال وسائل إعلامية معقّدة، والتى تسمح للموظفين للتدريب إما خلال العمل أو حتى من منازلهم.

سوف تستطيع مؤسسات مثل "الجامعة القومية للتقنية" على أن توفر التدريب بواسطة خبراء فى موضوعات متخصّصة بتكلفة أقل من خلال إستخدام التكنولوجيا.

١٧- ساعات وحالات العمل المرنة:

نتيجة التنوعية فى القوى العاملة وزيادة أعمار الذين يشغلون الوظائف الحالية، وكذا الإحتياجات العائلية، فإن منظمات المستقبل تحتاج أن تكون أكثر مرونة بخصوص موعد تواجد الموظّفين فى أماكن أعمالهم. ستُمكن التكنولوجيا العاملين من العمل أينما كانوا، وسوف يحتاج المديرون إلى القدرة على إدارة الترتيبات المقدرة للعمل من أجل الإحتفاظ بالمواهب الضرورية فى فرق العمل.

سوف يقدّم كثير من الشركات خدمات مثل دور حضانة أو حتى مدارس لأبناء موظفيها فى موقع العمل. قامت الشركات الكبيرة أمثال هيوليت باكرد، هانيول، مارتن مرياتا، أمريكان بانكرز إنشورنس جروب بإنشاء مدارس لأبناء العمال فى موقع عملهم. ولكى تصبح الشركات الأخرى أكثر تنافساً، فإن عليها أن تقدّم خدمات مماثلة لموظفيها.

نتيجة لزيادة متوسط الأعمار، فإن كثيراً من العمّال سوف تقع على عاتقهم مسؤولية "رعاية المسنين"، وسوف تستجيب الشركات بتقديم مثل هذه البرامج. ويختار الموظفون برامج معيّنة، ويصبح بمقدورهم تغيير هذه البرامج حينما يحتاجون ذلك يجب على الشركات الإستجابة لتوقّعات موظفيهم من الرعاية الصحّية،

ساعات العمل المرنة، أو أى خدمات أخرى، وإلا فإن الموظّفين سوف ينزحون إلى الشركات التى تقدّم خدمات أفضل.

١٨- التوجيه السليم:

سوف تهتم الشركات بصحة موظفيها من أجل تدنى مصاريف الرعاية الصحّية. ويُطلب من الموظفين المشاركة فى تغطية مصاريف الرعاية الصحّية، كما أنّ الشركات سوف تقدّم حافزاً للعاملين، الذين يقلعون عن التدخين، أو يتناولون وجبات صحّية، أو يقومون بالتمرينات الرياضية. وعلى المديرين أن يستثمروا بعض الوقت لزيادة معرفتهم وحساسيتهم بالنسبة للإحتياجات الصحية لموظفيهم.

١٩- المناخ:

سوف تصبح عملية إعادة الدورة Recycling عملية مربحة، وتصير الشركات توّاقة لأن تُظهر للرأى العام مدى إهتمامها بالمناخ، وذلك عن طريق الإعلان عن إستخدامهم للمواد التى يمكن إعادة إستخدامها، وستحرص الشركات الصناعية على التأكّد من أنّ المكونات التى تدخل فى السلع التى ينتجونها لا تسبّب أضراراً بالمناخ. لقد قامت شركات عديدة منها على سبيل المثال إنتل، وهيوليت باكرد بعمل ذلك، وهم بصدد إختيار مورديهم. ستتم عملية تغليف المنتجات بحيث تقلّل من العادم، لأنّ المستهلك يتطلّب ذلك. وللإستجابة لهذه المطالب، ستحتاج الشركات إلى تنظيم يروج للإبداع، ويقابل طلبات المستهلك فى ذات الوقت.

خمس أفكار تجعل فريقك منتجاً

إنّه لأمر حسن أن تنجح فى بناء فريق، لكن إذا لم تستطيع أن تجعله يستمر فعالاً ومنتجاً فإنّك تكون قد آذيت نفسك ولم تساعدها، وعليك أن تشغل رجالك دائماً بتحدّيات جديدة.

فمن مبادئ بناء الفريق أن تجعلهم مشغولين دائماً بتحدّيات جديدة، وذلك سوف يجعلهم منتجين دائماً، إنّك تستطيع بناء فريق عظيم، لكن إذا لم تعرف كيف تجعله منتجاً، فإنّك لن تحقّق شيئاً، ولكن سيكون لديك جدول رواتب يكلّفك كثيراً. إنّك بحاجة لأن تعرف كيف تجعل فريقك مشغولاً دائماً، كيف تجعل عملهم ممتعاً، وكيف تجعلهم يستمرون فى الإنتاج، إليك فيما يلى خمسة أفكار تساعدك لتجعل فريقك منتجاً:

١- اجعل الأعمال أمراً ملحاً:

إنّه من المفيد والصحى أن تخلق لدى فريقك شعوراً بضرورة وإلحاحية المهام حتى تخرجهم من المنطقة الميتة أو المنطقة المريحة، كلفهم بمشروع خاص، واطلب منهم أن يقوموا به فى وقت أقل من الوقت الذى يستغرقه الأمر فى الظروف العادية مع مراعاة أداءه بنفس الجودة والكفاءة.

٢- ضع أمامهم تحديات:

إنّ التحدى يمكن أن يكون أى شىء على الإطلاق، فمثلاً إذا

ما أردت أن تزيد المبيعات بنسبة (١٠٪) اعقد إجتماعاً، أعلن هدفك أمام الفريق، واجعلهم يفكّرون فى الطرق التى يمكن بها تحقيق الهدف مع أفكار وحلول لكيفية تنفيذ هذه الطرق المقترحة. حدّد بعد ذلك إطاراً زمنيّاً ثمّ دعهم يتولون الأمر. إنّه من المفيد جداً أن تحدّد الأهداف بالاستعانة بأعضاء فريقك، وكذلك تجعلهم يتقبلون المخاطرة، وأن يحاولوا إنجاز أشياء جديدة، وأن يتوسعوا إلى مجالات أكبر من مجالاتهم العادية.

٣- فكرة الأسبوع:

فى الإجتماع التالى، يمكنك أن تبدأ بـ"فكرة الأسبوع" فمثلاً إعقد إجتماعاً أوّل الأسبوع، واطلب من كل عضو فى الفريق أن يأتى بفكرتين جديدتين للمساعدة فى خفض شكاوى العملاء والسيطرة عليها، تحسين مستوى خدمة العملاء، زيادة الإنتاج أو أى شىء يساعدك لتحسين فعالية الفريق والإستمرار فى المنافسة، امنحهم أسبوعاً ليأتوا بأفكار جديدة، وعندما تقابلهم فى الأسبوع التالى حلل كل الأفكار بمشاركتهم، وتخير أفضل فكرة فى هذا الأسبوع. يمكنك أيضاً أن تجرب بقية الأفكار واحدة تلو الأخرى، قم بعد ذلك بتوزيع المسؤوليات لوضع هذه الأفكار الجديدة فى حيز التنفيذ وفكرة الأسبوع لها مزايا عديدة:

- أنّها تساعد أعضاء الفريق ليكونوا أكثر إبداعاً.

- تساعدك فى الحصول على أفكار جديدة تعينك على تحقيق أهدافك فى وقت أقل.

- أنّها تخرج الجميع من منطقة الراحة والتبلد والكسل.

يذكر "دون بيوت" : إنّه لرجل عظيم الذى يستطيع أن يستعمل عقول الآخرين لتنفيذ عمله.

٤- مشكلة الأسبوع:

يمكنك فى إجتماع آخر أن تطرح فكرة: "مشكلة الأسبوع، بأن تسأل فريقك عن المشكلات اليومية التى تواجههم، أو أن تضع أمامهم مشكلةً ما تحتاج إلى تكاليف الفريق، وتطلب منهم التوصل إلى حلول مختلفة ومستحدثة، ثمّ امنحهم فرصة حتى إجتماع الأسبوع التالى، وعندئذٍ تخير أكثر الحلول ملائمة، على أن يشترك الفريق معاً فى الإختيار، إنّ فكرة مشكلة الأسبوع تساعدك على الآتى:

- أن تجعل فريقك يشارك فى إيجاد حل للمشكلة.

- أن تكون أكثر إلماماً بالمشكلات اليومية التى تواجه فريقك فى العمل.

- أن تجعل مرؤوسيك يفكّرون ويداخلهم شعور أكبر بتحمّل المسؤولية وبالإلتزام نحو الفريق.

٥- الزيارات الأسبوعية:

يمكنك أن تصطحب فريقك فى رحلة كل أسبوع، وهذه الرحلة قد تكون لشركات منافسة أو إلى أسواق أخرى معروفة بمصداقيتها ونجاحها ليتعلّموا كيف أمكنها تحقيق ذلك، وهكذا يمكن لفريقك أن يتعلّم الجديد بإستمرار ممّا يجعلك فى مركز

متقدّم فى سوق المنافسة، يمكنك بالطبع أن تنظم مجموعات من أعضاء الفريق لزيارة منافسين مختلفين، على أن يقدّموا إليك تقريراً عن الزيارة فى الإجتماعات التى تعقدها، وأن يتم إطلاع بقية أعضاء الفريق على المعلومات التى استطاعوا أن يجمعوها عن كل ما رأوه فى زيارتهم.

إنّ ذلك يتيح لك ولفريقك فرصة الإلمام بكل المتغيّرات التى تجد فى السوق، ويمكنك من التفكير فى طرق لإحداث التحسّن والتقدّم.

وعليك أيضاً أن تشجع أعضاء فريقك على التجمّع خارج نطاق العمل على الغداء أو لتناول القهوة خارج المكتب مرّة أسبوعيّاً بعد إنتهاء ساعات العمل، يمكنك أيضاً أن تجتمع مع فريقك على العشاء أو لتناول القهوة مرّة كل شهر بعيداً عن العمل، ويمكن أن يتم إختيار المطعم أو المكان بواسطة أعضاء الفريق أنفسهم.

■ ■ ■

التـــدريب
عملية تتواصل مدى الحياة

"أنت لا تستطيع أن تعلم شخصاً أى شىء. فكل ما تستطيع فعله أن تساعده على اكتشاف ذلك فى داخل نفسه". (Galileo Galilei).

ماذا تعنى كلمة التدريب فى عالم الإدارة؟ إن المدير الذى يقوم بدور المدرب يساعد المتدرب فى الوصول إلى هدف معين ولكن ثمة عناصر خاصة للتدريب فى عالم الأعمال لا يستخدمها مدرب كرة القدم ولا مدرب الغناء.

- ما هو التدريب، وما هو ليس تدريباً؟

أنت مدعو، من حيث كونك مديراً، للتعامل مع الأفراد بصفات عديدة مختلفة، وأحد هذه الأدوار دورك كمدرب لهم. فالتدريب فرصة تتيح لك الإسهام فى تنمية قدرات شخص آخر. والتدريب شراكة بين شخصين يقدم كل منهما ما لديه من معرفة وخبرات وذلك بهدف تعزيز إمكانات المتدرب ومساعدته فى تحقيق أهدافه.

ولأن التدريب يقوم على اتفاق مشترك فهو لا يلائم كل موقف. لذلك فإن المزيد من التدخل المباشر من المدير مطلوب فى الحالات التالية:

■ عندما يحتاج موظف جديد تنقصه الخبرة إلى توجيه واضح وصريح فى مهمة يعهد بها إليه.

- التدريب هو:

■ وسيلة للتعلم والتنمية.

■ تبادل فى الخبرات والآراء للتوصل إلى نتائج متفق عليها.

- والتدريب ليس...

■ فرصة لتصويب سلوكيات شخص ما أو افعاله.

■ توجيه شخص ما للقيام بأفعال معينة للوصول إلى الأهداف.

■ أن تكون الخبير أو المشرف الذى لديه الإجابات كلها.

■ عندما يخالف أحد المواطنين سياسة الشركة أو القيم المؤسسية.

■ عندما لا يظهر أى تحسن فى الأداء بعد جلسات عديدة للتدريب.

«التدريب الجيّد يجتنب الإستغلال والإكراه. ويسأل عما هو صواب، وما الذى يفيد».

- ستان هوستاد. مدرب فى الأداء وقائد فى مجموعة PTM.

- التدريب الهادف:

أنت تدرّب أو تطلب التدريب عندما تعتقد أن التعاون مع الآخرين يؤدى إلى أداء أفضل. ومن خلال التدريب أنت تساعد الآخرين فيما يأتى:

■ تعزيز مكامن القوة عند الأفراد (مثال ذلك، البناء على

المهارات التحليلية).

■ فى التغلب على عقبات شخصية (مثال ذلك: معالجة الخوف من إلقاء خطاب أمام الجمهور).

■ فى التوصل إلى إمكاناتهم الكاملة من خلال التعلم المستمر (مثال ذلك: تعلم استخدام الإنترنت فى بحوث الأعمال).

■ بناء مهارات واختصاصات جديدة لكى يصبحوا أكثر فاعلية (مثال ذلك: تطوير مهارات فى الإتصالات المتطوّرة).

■ إعدادهم لمسؤوليات جديدة (مثال ذلك: اكتساب مهارة قيادية).

■ إدارة أنفسهم (مثال ذلك: اكتشاف الوسائل لتحسين طريقة استخدام الوقت).

■ توضيح أهداف الأداء والعمل فى هذا السبيل (مثال ذلك: تعلم كيفية وضع أهداف واقعية).

■ رفع سوية الرضا بالعمل والتحفيز.

■ بيد أن فوائد التدريب قد تتعدى المتدرب الفرد لتشمل دعماً لفريق عملك وللمؤسسة ذاتها، وذلك من خلال:

■ تحسين علاقة العمل بين المدير ومرؤوسيه المباشرين.

■ تطوير فرق عمل أكثر إنتاجية.

■ استخدام الموارد المؤسسية على نحو أكثر فاعلية.

- متى ينبغى أن يحدث التدريب؟

خلافاً لما هو الحال عند تحديد الأهداف ومراجعة الأداء،

وهما عملان يحدثان عادة سنوياً أو كل ثلاثة أشهر، فإن التدريب عمل متواصل ويحدث كلما سنحت الفرصة له أو نشأت حاجة له.

وقد يضع المرء لنفسه فى بعض الأحيان برنامجاً لجلسات تدريبية بخصوص مواقف معينة. لكنه فى أغلب الأحوال، يقوم بعمل تدريبى بصورة غير رسمية من خلال تفاعله الشخصى مع المرؤوسين المباشرين والزملاء الأقران عبر الهاتف أو من خلال البريد الإلكترونى.

■ معلومة مهمة: استفد من كل فرصة وقم بالتدريب عندما يطلب الآخرون ذلك.

- كيف تعرف متى تدرِّب؟

قد يجد المدير فى بعض الأحيان ضرورة للتركيز على الأفراد أكثر من تركيزه على المهام. وما نحن بصدده الآن هو واحدة من هذه المناسبات. فعندما تشعر أو ترى أو تسمع أن أحد مرؤوسيك:

- يجد مشكلات فى إنجاز عمله.
- يشعر بالضجر والملل من العمل الرتيب.
- يسبب احتكاكاً بين أعضاء الفريق.
- يتعثر فى عمله بمهام معينة.

فكر مباشرة بطريقة تساعده فيها. والخطوة الأولى تتمثل فى تفهمك للموقف، وللشخص ولمهارات الشخص ذاته. وبعدئذ تستطيعان العمل معاً لتحسين الموقف وتحسين صورة الشخص لذاته وكذلك تحسين مهاراته.

- المراقبة:

إن مراقبتك للمتدرب تعزز قدرتك على تقديم النصح المنطوى على معرفة جيّدة وبما يناسب وفى الوقت المناسب. وعليك أن تراقب سلوك هذا الشخص بصورة غير رسمية (فى أثناء الإجتماع، مثلاً) وبصورة رسمية (فى زيارات مشتركة للبيع، على سبيل المثال). فأنت تحاول من خلال هذه المراقبة أن تتعرف على مكامن القوة ومواطن الضعف بطريقتين:

١- كيف يؤثر سلوك المتدرّب فى زملائه بالعمل.

٢- وكيف يؤثر سلوك المتدرّب فى مقدرته على تحقيق أهدافه الخاصّة.

ومن خلال هذه المراقبة تكوّن فى نفسك نظريات حول ما يجرى، ولكن إياك وإصدار الأحكام أو الإفتراضات سريعاً. حاول أن تكون مراقباً محايداً.

ثم اختبر نظرياتك هذه من خلال المزيد من المراقبة، وإن لزم الأمر ناقش هذه الحالة مع الآخرين لتعرف آراءهم. وأخيراً احرص على تدقيق نظرياتك وشارك المتدرّب فى هذه البيانات التى توصلت إليها.

- عملية المراقبة:

١- حضّر أسئلة تمهيدية. عندما تراقب سلوك شخص معين، فكّر بالإجابات عن الأسئلة التالية:

■ ما هو الشىء الذى يفعله أو لا يفعله هذا الشخص على

نحو فاعل ومؤثر؟ وكن دقيقاً فى إجابتك قدر المستطاع.

■ ما هو الأثر الذى يتركه سلوك هذا الشخص على تحقيق أهداف جماعتك أو الأهداف الفردية؟

■ ما هو الأثر الذى يتركه هذا السلوك على الأعضاء الآخرين فى الفريق؟

٢- اجتنب إصدار أحكام مسبقة. فأنت تحاول أن تكون مراقباً محايداً، لذلك فكّر بالأحداث على حقيقتها وليس بالأسباب.

■ معلومة مهمة: التدريب عمل مستمر. لا تتوقع أن تحل مشكلة ما فى جلسة تدريب واحدة.

■ ■ ■

الإدارة بالمفهوم الاستراتيجى

المؤسسات التى استخدمت التخطيط الاستراتيجى تميزت بمعدل نمو عال فى المبيعات والأموال .

بعض المدراء لاوقت لديهم لوضع أهداف لوحداتهم الإنتاجية

قصور الموارد المتاحة يشكل عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجى

ظهور المشكلات يعطى انطباعاً سيئاً عن التخطيط الاستراتيجى فى أذهان المدراء.

لعل أول من اهتم من علماء الإدارة المعاصرين بالاستراتيجية فى أبحاثه الإدارية، أستاذ التاريخ الإدارى فى جامعة هارفارد الأمريكية (الفريد شاندلر) حينما استعرض فى كتابه الذى أصدره عام ١٩٦٢ الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى فى أمريكا وخرج بأربع استراتيجيات تتعلق بالنمو والتطور مؤكداً أن تنمية وتطور الهياكل التنظيمية يعتمد بشكل أساسى على الاستراتيجية.

وفى عام ١٩٦٥ أعدت أستاذة الادارة فى جامعة اشتون (جوان ودورد) بحثاً ربطت فيه التغيرات التنظيمية مع التقنية والاستراتيجية المعتمدة.

وفى عام ١٩٧٦ عرض (وهلين وهنجر) مفهومهما للإدارة الاستراتيجية من خلال بحث أجرياه انتهيا فيه الى نموذج شامل للإدارة الاستراتيجية، ثم جاء العالمان (كبنر وتريجو) ليخوضا فى مضمار الاستراتيجية من خلال القول بأن (قوة الدفع) التى تمثل مجال المنتجات أو الأسواق أو القدرات التى تعتبر مصدر القوة للشركة تشكل الإطار العام للاستراتيجية حيث أن تحديد (قوة الدفع) يساهم فى صياغة الأهداف الشاملة وأهداف الوحدات المكونة فى ظل أن الأهداف الشاملة تعتبر الجسر مابين الاستراتيجية الشاملة وبين استراتيجيات الوحدات المكونة لها.

ولعل الكتاب الصادر فى عام ١٩٨٥ للمستشار فى مجموعة مكنزى الأستاذ (أومايا) بعنوان (العقل الاستراتيجى) يمثل ذروة الأبحاث المقدمة فى هذا الميدان وقد كان له أكبر الأثر فى نمو وتطور النهج الاستراتيجى المعاصر فى الإدارة.

وفى عام ١٩٩١ جاءت نظرية (جون ثومبسون) حول تطوير الوعى الاستراتيجى انطلاقاً من تشخيص التغيير الشامل للمنظمة المرتبط بالصياغة الاستراتيجية التى تتمحور حول تحديد المسار وطريقة الوصول الى الهدف. ويؤكد فى هذا المجال على أن المنافسة وتميز الأداء المقرون بالابداع والابتكار تشكل الأبعاد الثلاثية المترابطة.

وفى عام ١٩٩١ أيضاً، أصدر المستشار الادارى لدى مجموعة (مكنزى) السيد لينشى أوهامى مع مجموعة من أساتذة الإدارة كتاباً بعنوان: (الاستراتيجية) يوضح فيه أن تحديد الأهداف

وصياغة الاستراتيجية ينبغى أن يتم من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة وليس من منطلق التغلب على المنافس وانتهى الى تقديم ماسمى بالاستراتيجية المعاصرة التى ترتكز على صقل وتكريس واستغلال مواهب الشركة القابضة وشركاتها التابعة فى التأكيد على جوهر الاختصاص لتركيز استمرارية النمو ضمن البيئة العالمية الجديدة.

وفى عام ١٩٩٢ أصدر الأستاذ فى جامعة كاليفورنيا (جورج يب) كتاباً انتقد فيه الشركات المتعدية الجنسية من خلال أنها لم تبدل مفاهيمها نحو العالمية ولاتمتلك استراتيجية عالمية شاملة حيث توصل الى استنتاجاته من خلال دراسة طويلة شملت أكبر الشركات العالمية (كوكا كولا ماكدونالد كانونفولكس فاكن) وانتهى الى ضرورة قيام هذه الشركات بتغير مفاهيمها ونهجها من أجل مواكبة التغيرات فى العالم عن طريق الترابط المتبادل بين جميع فروع الشركة فى العالم لتقليل التكاليف والتنميط والاستفادة من التعليم الذاتى.

نتائج مذهلة للإدارة الاستراتيجية

ولعل أهم مانشر حول التجربة المعاصرة للإدارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجى، سلسلة مقالات تناقلتها العديد من المجلات المتخصصة تناولت تجربة (شركة جنرال الكتريك) بعد تولى الدكتور جاك ويلش قيادتها حيث حققت نتائج مذهلة تمثلت فى:

تبديل صفة صناعاتها من صناعة كهربائية الى صناعات

تقنية عالية مع تعدد الاستثمارات الصناعية.

تطوير مركز التدريب الإدارى للشركة.

تكوين ثقافة جديدة فى الشركة مبنية على الصراحة والصدق وعدم التحيز.

خلق جو عمل جديد.

تشجيع المبادرة الفردية.

القضاء على البيروقراطية عن طريق تفويض الصلاحيات الى الادارة المتوسطة الإشرافية.

ارتفاع الانتاجية ثلاثة أضعاف نتيجة تغيير الهيكل التنظيمى.

ويتمثل الفكر الاستراتيجى للدكتور ويلش من خلال الأفكار التالية:

التخلى عن البيروقراطية.

تشجيع المبادرة الفردية ومنح الثقة الى العمال مع تفويض الصلاحيات.

التخلى عن التقنية المتدنية والمكننة المتخلفة والهيكلية الوظيفية المضنية.

الالتزام بالجانب الاستراتيجى للخيارات المطروحة.

فهم معادلات السوق الحديثة والمعقدة.

التأقلم مع المستجدات ومع معطيات الحضارة والتطور.

اعتماد مبدأ شركة بلاحدود حيث فتح المجال أمام الجميع

للمساهمة بأفكارهم كشركاء حقيقيين وفاعلين فى مسار العملية الانتاجية.

وقد استطاع ويلش أن ينهض بالشركة لتتبوأ الصدارة بين الشركات المماثلة.. وان يلتزم الفكر الاستراتيجى ليعيد بناء سياسات الشركة وذلك بالتفاعل مع وتيرة التغير فى السياسة الدولية والتطور التكنولوجى.

وقد كانت أهم مرتكزات نجاح (ويلش) أنه:

ألغى الشكليات البيروقراطية فى الادارة كالتقيد بعدد معين من التواقيع على الاجراءات المالية البسيطة وارتداء الزى الرسمى والمظاهر التقليدية.. الخ، وأصبح القرار يتخذ من المدير بعد الاطلاع على أفكار الكثيرين قبله، وهذا ما ضاعف ثقة العاملين بأنفسهم وحقق نتائج ايجابية باهرة.

اعتمد مبدأ إغناء القرار الادارى فألغى ثلثى المناصب الادارية وهذا لايعنى الغاء ثلثى عدد المديرين بل ثلثى المناصب اذا فهمت على أساس كونها أدواراً ادارية وليست مواقع للمساهمة فى مسيرة الشركة ونجاحها.

اعتمد مبدأ تفويض السلطة الذى أدى الى تفويض جزء هام من صلاحيات القادة الى العاملين معهم.

اعتمد مبدأ (شركة بلا حدود) حيث يتم تبادل الأفكار بين أفراد الشركة ويتم تنقلهم بين المراكز المختلفة والتخصصات المتنوعة لإغناء خبراتهم والتوصل الى استعمالات متعددة

للمستجدات التقنية.

ويبقى السؤال: ماذا نعنى بالمنهج الاستراتيجى فى الإدارة؟ وماذا نتوقع من اعتماد هذا المنهج؟

لقد أكدت دراسات عديدة أجريت على منظمات الأعمال الأمركية أن عدد المنظمات التى اعتمدت مفهوم الادارة الاستراتيجية يفوق عدد المنظمات التى لاتأخذ بهذا المفهوم وأن المديرين الذين يأخذون بهذا المفهوم يعتقدون بأنه يؤدى الى النجاح والنمو والاستمرار.

احدى الدراسات التى أجراها كل من (ليون وهاوس) عام ١٩٧٠ دلت على أن المنظمات التى اعتمدت هذا المفهوم فى قطاعات صناعة الأدوية والصناعات الكيماوية والالات فاقت المنظمات الاخرى المماثلة التى تعتمد هذا المفهوم فى مؤشرات المبيعات ومعدل العائد على رأس المال المملوك والعائد على الاسهم والعائد على رأس المال المستثمر.

وأكدت دراسة اخرى أجراها كل من (ايستلاك ومكدونالد) ان المنظمات التى استخدمت مفهوم التخطيط الاستراتيجى تميزت بمعدل نمو عال جداً فى المبيعات والأموال. ودراسة اخرى قام بها كل من (كارجرووااليك) أكدت أن المنظمات التى أخذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجي فاقت المنظمات التى لم تأخذ بهذا المفهوم فى ثلاثة عشر مؤشراً من مؤشرات الأداء للمنظمة.

أما الدراسة التى قام بها كل من (شوافلر وبازل وهينى) على ٥٧

منظمة أعمال كبيرة فقد دلت على أن المنظمات التى أخذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجى قد فاقت تلك التى لم تعتمده فى معدل الفائدة على رأس المال المستثمر.

ماهو المنهج الاستراتيجى فى الإدارة؟

كثيرة هى التعاريف التى أطلقت الى النهج الاستراتيجى فى الادارة ولعل أهمها: ماقاله الدكتور (ابراهيم منيف) فى كتابه تطور الفكر الادارى المعاصر :(هى أسلوب تفكير ابداعى وابتكارى يدخل فيه عامل التخطيط والتنفيذ معاً، فى سبيل تحسين نوعية وجودة المنتج أو فى أسلوب خدمة المستهلك).

وحسب (معهد ستانفورد): (هى الطريقة التى تخصص بها الشركة مواردها وتنظم جهودها الرئيسة لتحقيق أغراضها). وحسب تعريف (كبنر): هى صورة التوجه الى مايجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً. وحسب (أومايا): فإن جوهر الاستراتيجية فى الاتيان بالأساليب والاجراءات الهادفة بشكل مباشر الى تغيير نقاط القوة للمنظمة مقارنة نسبياً بمنافسيها. والهدف النهائى للاستراتيجية هو المحاولة الجادة لإحداث حالة من التحكم فى الظروف المحيطة لصالح متخذ القرار اذ من خلالها نستطيع أن نحدد الوقت الملائم للتحرك أو التريث أو الغاء القرار أو تجميد الاجراء.

وبصوة عامة فإن ايجابيات اعتماد النهج أو التخطيط الاستراتيجى فى الادارة تتمحور فى:

يزود المنظمات بالفكر الرئيس لها theme وهو حيوى من أجل تقييم الأهداف والخطط والسياسات.

يساعد على توقع بعض القضايا الاستراتيجية: حيث يساعد على توقع أى تتغيير محتمل فى البيئة التى تعمل فيها المنظمة ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معه.

يساعد على تخصيص الفائض من الموارد: حيث يساعد على تحديد أولويات تلك الأهداف ذات الأهمية الأكبر للمنظمة.

يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الادارية والتنفيذية حيث يؤدى التخطيط الاستراتيجى الى تكامل الأهداف ومنه ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمنظمة والتركيز عليها بدلاً من الأهداف العام للمنظمة ككل.

يفيد فى اعداد كوادر للإدارة العليا: من خلال تبصير مدراء الإدارات لنوع التفكير والمشاكل التى يمكن أن تواجههم عندما يتم ترقيتهم الى مناصب الادارة العليا فى المنظمة ويساعد مشاركة هؤلاء المدراء فى التخطيط على تنمية الفكر الشمولى لديهم من خلال رؤيتهم لكيفية خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة ككل.

يمكن هذا التخطيط من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة ويساعد على وضوح صورة العقبات التى تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجى للمنظمة أمام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة التى تعمل مع المنظمة.

العقبات التى تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجى

رغم تعدد المزايا التى تحققها المنظمات المعتمدة لمفهوم

التخطيط الاستراتيجى إلا أن ثمة عدداً من المنظمات لاتستطيع استخدامه لأسباب تتعلق بـ:

وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغير المستمرين بحيث يصبح التخطيط متقادماً قبل أن يكتمل:

امتناع بعض المدراء عن وضع أهداف لوحداتهم بسبب اعتقادهم بأن لاوقت لديهم من أجل ذلك.

ظهور المشاكل أمام التخطيط الاستراتيجى يعطى انطباعاً سيئاً عن هذا التخطيط فى أذهان المدراء.

قصور الموارد المتاحة للمنظمة ربما كانت عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجى.

التخطيط الفعال يحتاج الى وقت وتكلفة.

أين تمارس الإدارة الاستراتيجية؟

عندما تتعدد الصناعات وتكثر أنواع المنتجات المترابطة منه وغير المترابطة فى منظمة من منظمات يصبح العمل الادارى فى هذه المنظمة من التعقيد بحيث لايمكن أن يتم بالأسلوب ذاته الذى تدار فيه المنظمات ذات المنتجات والأسواق المحدودة، لهذا اتفق على تقسيم هذه المنظمات الى عدد من الوحدات بحيث يطلق على كل وحدة اسم (وحدة العمل الاستراتيجية unit str agic business) وتعرف بالاتى: أى جزء من المنظمة التى يتم معاملتها بصورة منفصلة لأغراض الإدارة الاستراتيجية.

وبشكل عام فإن كل وحدة من وحدات العمل الاستراتيجى

تتعامل فى خط واحد من خطوط الأعمال، ولكن فى بعض الأحيان قد يتم جميع بعض العمليات فى وحدة أعمال استراتيجية واحدة. وتعامل كل وحدة على أنها مركز للربح مستقل عن الأجزاء الاخرى للمنظمة. ويترتب على ذلك فى الغالب إعطاء مثل هذه الوحدات الحرية والاستقلال الكامل عن المنظمة الأم، وقد تمارس المنظمة الرقابة والسيطرة الكاملة على وحدات العمل الاستراتيجية التابعة لها من خلال الزام هذه الوحدات بالسياسات والقواعد التى تضعها للممارسات اليومية.

المستويات المختلفة للإدارة الاستراتيجية:

ثمة ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية

أولاً: الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة

ويعرف على أنه ادارة الأنشطة التى تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتى تميزها عن المنظمات الاخرى والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذى سوف تتعامل معه وعملية تخصيص الموارد وادارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التى تتبعه.

والأهداف الخاصة بالإدارة والاستراتيجية على مستوى المنظمة وهى:

تحديد الخصائص التى تميزها عن غيرها.

تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة فى المجتمع.

تحديد المنتج والسوق.

تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.

خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية للمنظمة.

والإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة تحاول أن تجيب عن الأسئلة التالية:

ماهو الغرض الأساس للمنظمة؟

ماهى الصورة التى ترغب المنظمة فى تركها بأذهان أفراد المجتمع عنها؟

ماهى الفلسفات والمثاليات التى ترغب المنظمة فى أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون لديها؟

ماهو ميدان العمل الذى تهتم به المنظمة؟

كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدى الى تحقيق أغراضها؟

ثانياً: الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية:

وهى ادارة أنشطة وحدات العمل الاستراتيجى حتى تتمكن من المنافسة بفعالية فى مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك فى أغراض المنظمة ككل. هذا المستوى من الادارة يحاول أن يضع إجابات عن الأسئلة التالية:

ماهو المنتج أو الخدمة التى سوف تقوم (الوحدة) بتقديمها

الى الأسواق؟

من هم المستهلكون المحتملون (للوحدة)؟

كيف (للوحدة) أن تنافس منافسيها فى ذات القطاع التسويقى؟

كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المنظمة وتساهم فى تحقيق أغراضها؟

وتقع مسؤولية الادارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال على عاتق النسق الثانى من رجال الإدارة فى المنظمة والمتمثل فى نائب رئيس المنظمة.

ثالثاً: الادارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفى:

تقسم عادة وحدة العمل الاستراتيجى الى عدد من الأقسام الفرعيةوالتى يمثل كل منها جانباً وظيفياً محدداً. ومعظم المنظمات تميل الى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من (الانتاج، التسويق، التمويل، الأفراد) وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمنظمة ككل. وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الاستراتيجية الوظيفية. والمستوى الادارى يمثل عملية ادارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة والذى يعد نشاطاً هاماً وحيوياً وضرورياً لاستمرار المنظمة فعلى سبيل المثال تهتم الادارة الاستراتيجية على مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات والنظام المحاسبى وسياسات الاستثمار وبعمليات تخصيص

التدفقات النقدية.

وفى مجال الإدارة الاستراتيجية المتعلقة بالأفراد نجد أن هذه الإدارة تهتم بسياسات الأجور والمكافات وسياسات الاختيار والتعيين والفصل وإنهاء الخدمة والتدريب.

ان الادارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفى لاتهتم بالعمليات اليومية التى تحدث داخل المنظمة ولكنها تضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات، كما تحدد أفكاراً أساسيةيلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع والتزام الادارى بمجموعة من السياسات العامة.

من المسؤول عن الإدارة الاستراتيجية؟

يمكن حصر هذه المسؤولية ضمن ثلاث جهات رئيسية هى : الإدارة العليا الصف الثانى لها الخبراء الذين يعملون بصفة دائمة والاستشاريين الذين يمكن الاستعانة بخدماتهم خارجة المنظمة.

وفى الغالب تكون الادارة العليا هى المسؤولة مسؤولية كاملة عن القيام بالإدارة الاستراتيجية وغالباً ما يتمثل ذلك فى مجلس ادارة الشركة ورئيسها أو فى المدير العام أو فى العضو المنتدب وعندما يكون للمنظمة عدد من وحدات الأعمال الاستراتيجية فإن نواب الرئيس كرجال الصف الثانى للإدارة العليا عادة مايقومون بهذه الإدارة.

وتعين الإدارة عدداً من الخبراء فى الادارة الاستراتيجية وذلك كاستشاريين يساعدون الإدارة العليا فى القيام بوظيفة

التخطيط الاستراتيجى وكثيراً ما تستعين المنظمات بعدد من الاستشاريين المختصين فى تقديم الخدمات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية والفرق بين الخبراء والمستشارين ان الأخيرين يشاركون فى عملية الادارة الاستراتيجية ككل: أى التخطيط والتنفيذ أما الخبراء فهم يخدمون فى مرحلة واحدة فقط من مراحل الادارة الاستراتيجية هى التخطيط.

مكونات الإدارة الاستراتيجية

تتمثل المكونات الأساسية للعملية الادارية الاستراتيجية فى تحديد: غرض ورسالة المنظمة ثم دراسة وتقويم البيئة الخارجية التى تعمل فيها المنظمة ثم القيام بتقييم البيئة التنظيمية الداخلية، ثم قيام الادارة العليا بتحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة ثم دراسة هذه البدائل واختيار أحدها أو بعضها ويعقب ذلك تهيئة الظروف أو المناخ لوضع الاختيار الاستراتيجى موضع التنفيذ الفعلى وتنتهى بعملية التقييم.

■ ■ ■

الرقابة التقويمية كأداة أساسية
فى عمل الإدارة الاستراتيجية

تبدأ الرقابة التقويمية قبل اختيار المنظمة استراتيجيتها وأثناءه وبعده ذلك أن هذه الرقابة التقويمية تتولى:

اجراء المسح التقويمى لكل من البيئة الخارجية والداخلية لبيئة العمل تمهيداً لاختيار الاستراتيجية.

استخدام الوسائل العلمية فى التحليل وصولاً الى اختيار وصياغة الاستراتيجية.

اعتماد التقويم والمتابعة من خلال وضع معايير قياسية مسبقة وتطبيقها فى اجراء قياس الأداء للتعرف فيما اذا كان الأداء الفعلى يتطابق مع التنظيمى.

تقييم محتويات الاستراتيجية.

تقييم النتائج التى تحققت للمنظمة جراء استخدام اختياراتها الاستراتيجية.

تقييم درجة جودة نظام التحليل الذى تستخدمه المنظمة فى الوصول الى الاستراتيجيات التى تستخدمها.

تتطلب نجاح عملية الرقابة أن يكون النظام الرقابى المعتمد من الجودة بحيث يكون قادراً على اكتشاف الانحرافات الهامة

بسرعة حتى تتمكن المنظمة من اعتماد اجراءات التصحيح وأن يكون اقتصادياً وقادراً على تزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة لتصحيح الأداء. وان يكون شاملاً بحيث يغطى كافة جوانب الأنشطة الحيوية الهامة وأن يتسم بالتوازن وفى الوقت ذاته أن يكون اقتصادياً.

المراجعة الاستراتيجية:

احدى وسائل قياس أداء المنظمة ككل أو أداء بعض وحداتها وتمارسها الإدارة العليا أو لجان المراجعة أو المديرين وغالباً مايتم الاستعانة بالاستشاريين فى هذا المجال.

تستهدف المراجعة الاستراتيجية تدقيق:

درجة فعالية المنظمة فى علاقاتها بالمجتمع من حيث استجابتها لحاجات المستهلكين والانطباع السائد لدى الجماهير حيالها.

فعاليات العلاقات بين الوحدات التنظيمية الوظيفية.

درجة مساهمة الأنشطة الوظيفية المختلفة فى تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف لدى المنظمة مقارنة بالمنظمات الاخرى وتحديد الاستراتيجيات اللازمة للاستفادة من هذه الجوانب.

اتخاذ الإجراءات التصحيحية

الخطوة الأخيرة فى عملية الرقابة هى قيام الادارة ببعض

التصرفات التى تؤدى الى تصحيح الانحرافات المؤثرة بين الأداء الفعلى والمعايير الموضوعة بحيث يتم تغيير بعض المعايير أو تعديل الاستراتيجيات وتتم هذه العملية بمرحلتين:

تحديد أسباب الانحرافات: هل تتعلق هذه الأسباب بأخطاء فى تنفيذ الاستراتيجية أم أمور طارئة وغير متوقعة فى البيئة الخارجية؟ وينبغى لتحديد هذه الأسباب الاجابة عن سلسلة من الأسئلة لعل أهمها: الاستيضاح عن مدى ملائمة الاستراتيجية فى ظل قيام الانحرافات.

الاجراءات التصحيحية وذلك من خلال:

اما تعديل الاستراتيجية التى لاتحقق المعايير المطلوبة أو تعديل المعايير بعد اجراء تقييم العلاقة بين المعايير المستخدمة والنظام الرقابى المستخدم.

وأخيراً فإن عملية التقويم والرقابة على الاختيارات الاستراتيجية تؤدى تلقائياً الى قيام سلطة رقابية مستمرة وفاعلة تستهدف فحص الرسالة الأساسية للمنظمة وعلاقتها أى المنظمة بالبيئتين الداخلية والخارجية وتحديد جوانب الضعف والقوة والفرص والمخاطر التى تواجهها وفى المحصلة فحص الاختيار الاستراتيجى.

■ ■ ■

مهارة التعامل مع الأخطاء

الأخطاء هى إحدى حقائق هذا الكون، وجزء لا يتجزأ من كياننا نحن البشر. ومن المهم أن تنظر إل الأخطاء على أنها (فرصة)، وليست (كارثة)!.. فرصة لاكتساب الخبرة والاستفادة منها من أجل تلافى عدم تكرارها، واتخاذ الموقف الصحيح فى المرة القادمة. قال أحد الحكماء:

نحن نتعلم من أخطاء الماضى أكثر من نجاحات الحاضر

لقد اكتسبت البشرية المعرفة بأسلوب "المحاولة والخطأ". ولا يمكنك تجنب الوقوع فى الخطأ إلا بالجمود والتوقف عن التفاعل مع الحياة ومع الآخرين وهذا ليس من صفات الأحياء.

إن العظمة الحقيقية للإنسان لا تكمن فى عدم الوقوع فى الخطأ، بل بالقدرة على النهوض كلما وقع.. أى القدرة على اكتساب الخبرة النافعة ومن ثم التغلب على الشعور بالذنب لما فعل من أجل تحرير نفسه من أى قيد يعطل مسيرة حياته.

الشعور بوجود مشكلة هى الخطوة الأولى للتخلص منها. ولذا فالبداية تكمن فى نقد ذواتنا، ومراجعة أنفسنا بهدف تصحيح أخطائنا، وإكمال مسيرة حياتنا فى الاتجاه الصحيح..لكن لابدّ من الحذر من التمادى فى هذا النقد حتى لا يصبح وكأنه عقوبة نوقعها بأنفسنا!.. ومن ثم ستنشغل بذلك عن

إكمال خطوات تصحيح الخطأ.

وقد شبه أحد الكتاب الحياة بالمركبة التى تسير دون «كوابح» حيث النظر فى المرآة العاكسة والتى ترينا ما مضى من الطريق مدة طويلة سوف يعرضك للخروج عن الطريق والاصطدام. وكذلك تماماً كثرة التفكير بأخطاء الماضى. لذا سارع فى الانتقال للخطوة التالية.

أريدك أن تحدد بالضبط ما هو الحدث أو الشىء الذى لم تتعامل معه بشكل مناسب؟ من هم الأشخاص الذين تعرضوا للإساءة منك؟ ما هو السلوك الذى بدر منك ولم يكن صحيحاً أو مقبولاً؟. كن محدداً وواضحاً وابتعد عن التعميم.

ومن ثم أبدأ بالتفكير بالجانب العملى الذى يحررك من هذا الخطأ. أسأل نفسك هذين السؤالين، الأول: ما هو الدرس أو الدروس التى تعلمتها من هذا الخطأ؟ وكيف يمكن أن أحول هذا الخطأ إلى فرصة لتنمية ذاتى، وتحسين أسلوب تعاملى مع الآخرين؟ والسؤال الثانى والهام: ما الذى يجب عمله لتصحيح هذا الخطأ؟ ما هى الخطوة العملية التى يجب أن تبدأ بها الآن؟. فقد يكون ذلك عبر التقدم بالاعتذار لأفراد عائلتك أو تغيير أسلوب معاملتك معهم أو غير ذلك.

كيف يجب أن تتعامل مع نفس الخلافات والمواقف السابقة فيما لو حدثت فى المستقبل حدد ذلك بالضبط ويفضل أن تكتبه فى مذكرتك الشخصية لأن تكرار الوقوع فى نفس الخطأ مشكلة لها تبعاتها.

عملية إصلاح أخطاء ارتكبناها فى الماضى عملية ليست سهلة على النفس. وستشعر ببعض الضيق خاصةً إذا قوبلت بجفاء من الطرف الآخر. لكنه على كل حال أمر يستحق المعاناة والصبر وتكرار المحاولة وعدم اليأس. وتأكد أن ذلك سيمنحك هدوءاً نفسياً وطمأنينة وسكينة رائعة.

■ ■ ■



فهرس المحتويات

الفصل الرابع: ثلاث خطوات يجب اتخاذها